

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA  
OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA MANAGEMENTU**

**Analýza personálních činností v české firmě  
Analysis of Human Resources Processes in a Czech Company**

Student:

Bc. Jarmila Szoldrowská

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Kamila Dvorská, Ph.D.

Ostrava 2010

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jarmila Szoldrowská**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Analýza personálních činností v české firmě

Analysis of Human resources processes in a Czech Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Vymezení personálních činností ve firmách
3. Profil analyzované firmy
4. Analýza personálních činností a návrh opatření
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateciuc. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002. 490 s. ISBN 80-7226-515-6.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kamila Dvorská, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010

-----  
prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry

-----  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce včetně příloh je původní a vypracovala jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením své vedoucí diplomové práce. Přílohu č. 8, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Ostravě 30.dubna 2010

.....  
Jarmila Szoldrowská

## **Poděkování**

Za cenné rady a odborné vedení při zpracování mé diplomové práce bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce ing. Kamile Dvorské, Ph.D. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy Canis Safety a.s. za jejich ochotu a vstřícnost.

# OBSAH

OBSAH.....	5
1. ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	8
2. VYMEZENÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ VE FIRMÁCH.....	8
2.1. Lidské zdroje a jejich strategické řízení.....	9
2.1.1 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ ČINNOSTI (SLUŽBY, FUNKCE) .....	10
2.2. Analýza pracovních míst.....	12
2.2.1 ZJIŠŤOVÁNÍ INFORMACÍ O PRACOVNÍCH MÍSTECH A JEJICH VYTVÁŘENÍ .....	13
2.3. Personální plánování.....	14
2.3.1 PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ A PRACOVNÍ KARIÉRY .....	16
2.4. Získávání a výběr zaměstnanců.....	17
2.4.1 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ .....	19
2.5. Řízení výkonu a hodnocení.....	20
2.5.1 KRITÉRIA A METODY HODNOCENÍ.....	22
2.6. Rozmísťování a propouštění pracovníků.....	24
2.6.1 UKONČOVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU A FLUKTUACE .....	25
2.7. Odměňování zaměstnanců.....	26
2.7.1 METODY HODNOCENÍ PRÁCE.....	28
2.8. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	29
2.8.1 METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	32
2.9. Pracovní vztahy a péče o pracovníky.....	33
2.9.1 OCHRANA ZDRAVÍ A BEZPEČNOST PŘI PRÁCI.....	37
2.10. Personální informační systém.....	38
2.10.1 VÝHODY ZAVEDENÍ A UŽÍVÁNÍ HR INTRANETU.....	39
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
3. PROFIL ANALYZOVANÉ FIRMY.....	40
3.1. Zaměstnanci firmy.....	41
3.2. Cíle analýzy personálních činností.....	43
3.2.1 METODY PROVÁDĚNÉ ANALÝZY .....	45
4. ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	46
4.1. Firemní a personální strategie.....	46
4.2. Analýza pracovních míst.....	50
4.3. Personální plánování.....	52
4.4. Získávání, výběr, přijímání a adaptace .....	54
4.5. Řízení pracovního výkonu a hodnocení.....	58

<b>4.6. Rozmísťovanie a propoušťenie pracovníkov .....</b>	<b>61</b>
<b>4.7. Odměňování zaměstnanců .....</b>	<b>64</b>
<b>4.8. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....</b>	<b>66</b>
<b>4.9. Pracovní vztahy a péče o zaměstnance .....</b>	<b>67</b>
4.9.1 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM .....	70
<b>4.10. Vyhodnocení práce .....</b>	<b>71</b>
 5. ZÁVĚR .....	 74
 Seznam použité literatury .....	 75
Seznam zkratk .....	78
Prohlášení o využití výsledku diplomové práce .....	79
Seznam tabulek a grafů .....	80
Seznam příloh.....	80
Příloha č. 1. Legislativa v oblasti personalistiky .....	81
Příloha č. 2. Vzor formuláře pro plán výkonu a rozvoje .....	83
Příloha č. 3. Versatilní přístup k hodnotícím rozhovorům .....	84
Příloha č. 4 Popis vzdělávání ve firmě .....	85
Příloha č. 5 Seznam otázek pro rozhovor .....	87
Příloha č. 6 Nabídka pracovních míst.....	89
Příloha č. 7 Organizační struktura společnosti.....	90
Příloha č. 8 Certifikát ISO 9001 : 2008.....	91

# 1. Úvod

Problematika rozvoje lidských zdrojů stojí v popředí zájmu. V souvislosti s transformací ekonomiky a demokratizací společnosti v ČR v 90. letech minulého století, kdy došlo k posunu od pouhé personalistiky k řízení lidských zdrojů, se rozvoj lidských zdrojů stává politickým tématem i módním trendem. Dynamický rozvoj založený na využití lidského potenciálu vede ke kvalitě lidských zdrojů, která se stává synonymem pro konkurenceschopnost. V jednotlivých podnicích je přístup k tomuto tématu různý a závisí také na velikosti podniku. Táto skutečnost i můj zájem o personalistiku a řízení lidských zdrojů mě vedly k záměru zmapovat situaci ve středně velké české firmě, to znamená prověřit zda dochází k zmiňovanému posunu od personální administrativy k řízení lidských zdrojů. Proto budu zkoumat jednotlivé personální činnosti v české firmě – kdo je provádí, zda a jak dobře probíhají, zda na sebe navazují a doplňují se.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První, teoretická část bude pojednávat o tom jak by měly jednotlivé personální procesy ve firmě vypadat a jaké jsou současné trendy, které vedou právě k posunu práce personalistů k řízení lidských zdrojů. Jednotlivé personální procesy budou za sebou řazeny tak, jak by na sebe měly navazovat a jak by se měly doplňovat.

Druhá, praktická část nejdříve popíše analyzovanou českou firmu, to znamená čím se zabývá, kolik a jakých zaměstnanců pro firmu pracuje. Později budu zkoumat jednotlivé personální procesy, řazené za sebou tak, jak by měly navazovat a v každé kapitole provedu dílčí závěr s upozorněním na nedostatky a návrhem na konkrétní změny a zlepšení s přihlédnutím k teoretickým trendům.

Cílem mé diplomové práce je provést analýzu personálních činností ve středně velké firmě CANIS SAFETY a.s. s přihlédnutím k teoretickým trendům a zjistit zda personální procesy ve firmě vycházejí z personální strategie a zda mají vážné nedostatky, které by mohly překážet lepšímu využití lidských zdrojů, stabilizaci, kvalitnějšímu fungování organizace a lepším vztahům na pracovišti. Zároveň upozorním na nedostatky a navrhu konkrétní řešení.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 2. Vymezení personálních činností ve firmách

Základním zdrojem neustálého zlepšování, spoluvůrcem účelnosti a následně podnikatelské efektivity celé organizace je člověk. Společnými cíli firmy jsou prosperita a rozvoj a musí se na nich podílet všichni zúčastnění, tj. zaměstnanci, management a vlastníci. Může se však projevit nesoulad mezi ekonomickými cíli - požadavky na výkon a sociálními cíli - ochotou pracovníků s těmito požadavky souhlasit v důsledku celkové pracovní nespokojenosti. Personalisté i management ovlivňují ekonomickou úspěšnost firmy tím, že rozhodují o přijmutí či odmítnutí určitého pracovníka a používají takových motivačních postupů, které povedou ke společným cílům organizace.<sup>1</sup> Personální práce je proto řazena mezi nejdůležitější oblasti podnikového řízení a ostatní oddělení by na ně neměla pohlížet jako na nerovnocenného partnera. Stát do oblasti personálního řízení zasahuje minimálně a musí zajistit, aby nedocházelo k poškozování zájmů na straně zaměstnanců i zaměstnavatelů. Jejich práva a povinnosti v ČR upravují právní akty (uvedené v příloze č. 1).

V 90. letech minulého století se čeští zaměstnanci setkali s tržním hospodářstvím, novou politikou zaměstnanosti a systémem sociálního zabezpečení a začali se učit prosazovat na náročném trhu práce. Pouhá personální administrativa byla nahrazena řízením lidských zdrojů. Personální politika firem, personální strategie a personálního plánování se staly velmi důležitými pomocníky k předvídání poptávky a nabídky lidských zdrojů s cílem co nejefektivnějšího využití pracovní síly. V důsledku globalizace světové ekonomiky musí nyní lidé i organizace pružně reagovat na rizika i příležitosti, protože nadnárodní společnosti vyhledávají pro své aktivity nejvýhodnější prostředí a očekávají pracovně kompetentní lidské zdroje.<sup>2</sup> Obvykle se tak děje s cílem maximalizovat přínos pro společnost větší dostupností dovedností a nižších nákladů na zaměstnance. To bylo popsáno jako nová mezinárodní dělba práce.<sup>3</sup> Z různých výzkumů však vyplývá, že za hlavní příčinu nekonkurenceschopnosti českých podniků je možno považovat nedostatečné a zastaralé znalosti manažerů i zaměstnanců, kteří si

---

<sup>1</sup> KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, 2001.

<sup>2</sup> VOHRALÍKOVÁ, J.; HEINOVÁ H. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání*, 2008.

<sup>3</sup> PRICE, A. *Human Resource Management in a Business Context*, 1997, str. 36.



neuvědomují nutnost změny vlastního myšlení v oblasti personálního řízení. Rovněž si neuvědomují co pro ně útvar lidských zdrojů (HR) může dělat. Personalisté by k nim měli proto přistupovat jako ke svým zákazníkům a komunikovat s nimi. Jejich významnou funkcí je **funkce mediátora**, kdy personalisté nepřejímají odpovědnost za manažery, ale koučují s cílem přinést dobré řešení. „Personalista musí někdy být jako dvorní šašek u krále, který mu dokázal říct nepříjemnou pravdu, o níž vědí všichni, ale nikdo se neodvážil ji nahlas vyslovit. Dělat něco takového je velké umění“.<sup>4</sup>

## 2.1. Lidské zdroje a jejich strategické řízení

Nová manažerská koncepce **Řízení lidských zdrojů (human resource management, HRM, dále jen ŘLZ)**, vznikla v 80. letech 20. století na amerických univerzitách. Do manažerské praxe se dostala prostřednictvím pragmaticky zaměřených kursů MBA (prestižní manažerská akademická hodnota Master of Business Administration - „magistr administrativy podnikání“). Za řízení lidských zdrojů nyní odpovídá jak personální úsek, tak management.<sup>5</sup>

*„Filozofie řízení lidí na základě přesvědčení, že lidské zdroje jsou jedinečně důležité pro trvalý úspěch podniku. Organizace získává konkurenční výhodu pomocí jeho lidí efektivně, s využitím svých odborných znalostí a vynalézavosti k dosažení jasně vymezených cílů. ŘLZ je zaměřena na nábor schopných, flexibilních a zavázaných lidí, řízení a odměňování jejich výkonnosti a rozvoj klíčových kompetencí.“<sup>6</sup>*

Dnes však hovoříme častěji spíše o vedení lidí a stylem budoucnosti je **participativní styl vedení**, kdy manažeři ovlivňují rozhodování zaměstnanců tak, aby zapojili celý svůj potenciál do práce. Považují totiž zaměstnance za své partnery a nepoužívají tvrdé donucení, které má jen dočasnou účinnost a důmyslnými pobídkami se získá vždy jen část jejich potenciálu. Partnery mohou být jen lidé nezávislí a odpovědní a manažeři si je musí umět vytipovat.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> HIRSCH, W. HR musí objevit své zákazníky. *Moderní řízení*, 2009, č. 2, str. 38.

<sup>5</sup> BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, 2005.

<sup>6</sup> PRICE, A. *Human Resource Management in a Business Context*, 1997, str. 1.

<sup>7</sup> NÁHLOVSKÝ, P. Kdo vlastně rozhoduje. *Moderní řízení*, 2008, č.1, str. 52.

Organizace i lidé si vytýčí, kam směřují a jak dosáhnout úspěchu. Jejich záměr zahrnuje vizi, poslání, hodnoty, strategie a cíle firmy. **Nástrojem realizace personální strategie je personální politika**, která určuje hlavní cíle, priority a normy jednání pro personální oblast včetně zásad a způsobů realizace těchto cílů. Projevuje se v dílčích personálních politikách, které musí být vzájemně provázány, sladěny a musejí se podporovat (např. politika získávání a výběru pracovníků, hodnocení, odměňování, vzdělávání, personálního a sociálního rozvoje). Aby měla personální politika zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace, musí být dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná. Proto jedním z prvořadých úkolů personální práce v organizaci je i soustavně seznamovat všechny pracovníky organizace.<sup>8</sup> Strategické řízení lidí pak postupuje v souladu s plánovanými budoucími záměry organizace. Během času vznikne mnoho rozhodnutí, které utváří modely, vzory přijaté organizací v oblasti řízení lidských zdrojů a určí oblasti, v nichž je třeba vytvořit konkrétní strategie lidských zdrojů. Podle nich se bude firma dále rozhodovat, co je třeba udělat a změnit v konkrétních oblastech řízení lidí.

**Ke specifickým strategiím lidských zdrojů patří:**<sup>9</sup>

- **Řízení talentů** – jak chce organizace „zvítězit ve válce o talenty“
- **Trvalé zlepšování** - cíleně a trvale vzrůstající inovace během určitého období.
- **Řízení znalostí** – zlepšení procesu učení a výkonu získáváním, osvojováním, předáváním a využíváním znalostí.
- **Zabezpečování HR** - získávání a udržování si vysoce kvalitních lidí.
- **Vzdělávání a rozvoj** – vedení pracovníků ke vzdělávání a rozvoji.
- **Odměňování** – jakou chce organizace vytvářet a realizovat politiku odměňování pro dosažení cílů a uspokojení potřeb všech zúčastněných stran.
- **Zaměstnanecké vztahy** - záměry organizace, co je potřeba udělat a změnit ve způsobech řízení, které přispívají vztahům s pracovníky a jejich odbory.

### **2.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů a personální činnosti (služby, funkce)**

1. Vytváří dynamickou rovnováhu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Snaha **zařazovat správného člověka na**

---

<sup>8</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, 2007.

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek, 2007.

**správné místo** se mění ve snahu nalézt pro člověka správnou náplň práce a pracovní úkoly, aby se **optimálně využívaly jeho schopnosti**. Uplatňuje se tzv. „tailoring“ neboli „šití“ pracovních úkolů a míst na míru.

2. **Optimální využívání pracovních sil v organizaci** znamená optimální využívání fondu pracovní doby a schopností (kvalifikace) pracovníků.
3. **Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů** má vliv na ekonomickou úspěšnost firem a v posledních letech dochází ve vyspělých zemích k jejímu rychlému akceptování a uplatňování.
4. **Zajišťování personálního a sociálního rozvoje pracovníků** znamená rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, rozvoj jejich pracovní kariéry, vytváření příznivých pracovních a životních podmínek, nezbytnost zlepšování kvality pracovního života pro dosažení společných zájmů organizace se zájmy lidí.
5. **Dodržování všech zákonů** v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.<sup>10</sup>

**Výkonnou částí ŘLZ jsou jednotlivé personální činnosti, které by měly logicky za sebou následovat a vzájemně se podporovat. Patří mezi ně:**

- Personální strategie a personální politika
- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování pracovníků
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Pracovní vztahy a péče o pracovníky
- Personální informační systém a další

Nyní se zaměřím podrobněji na vybrané personální činnosti, které budu analyzovat v praktické části své diplomové práce.

---

<sup>10</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2007.

## 2.2. Analýza pracovních míst

Popisy pracovních pozic včetně stanovení požadavků na danou pozici musí být maximálně přesné, periodicky aktualizované a musí zobrazovat práci tak jak vypadá v okamžiku zjišťování a ne tak jak vypadala v minulosti, jak by měla vypadat nebo jak vypadá v jiných podnicích. Slouží pro plánování lidských zdrojů, nábor a výběr, posuzování výkonu, identifikace potřeb výcviku, hodnocení práce.<sup>11</sup>

**Tabulka 2.2. Popis pracovního místa a popis požadavků<sup>12</sup>**

<b>Popis pracovního místa:</b> kvalifikovanosti požadovaných úkolů. Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek	<b>Popis požadavků :</b> specifikace pracovního místa. Nároky, jaké má pracovní místo na kvalifikaci pracovníka , otázky týkající se pracovníka.
Požadavek na profesi, organizační začlenění	Fyzické (somatické) požadavky (síla, zručnost, sedavá práce, cestování)
Požadavek práce, její náročnost (povinnosti, odpovědnost)	Duševní (psychické) požadavky (úroveň znalostí, duševní schopnosti atd.)
Výkon a vybavenost práce (kdy a kde se dělá; stroje, zařízení)	Kvalifikační požadavky (vzdělání, další odborná příprava, praxe)
Spolupráce s okolím (návaznosti, obtížnost, důležitost)	Klíčové kvalifikace (jazykové znalosti, zvláštní dovednosti, řídičský průkaz, organizační schopnosti,..)
Norma výkonu (přesnost, kvalita, výkonnost)	Pracovní zkušenosti získané na jiném, podobném pracovišti.
Obvyklé pracovní podmínky (fyzikální, sociální, platové)	Psychomotorické, sociální dovednosti (komunikativnost, vedení atd.)
Možnost zaučení, ev. vyučení	Osobnostní a charakterové požadavky (postoje, temperament, schopnost se učit, hodnotová orientace atd.)

**Popisy pracovních pozic mohou být často chybné.** Můžou např. obsahovat velmi podrobný seznam povinností zaměstnance, aby se nemohl vymlouvat, že to nevěděl. Také můžou být moc obecné s úmyslem přidávání dalších úkolů, aby zaměstnanec nemohl říci, že tento úkol není v souladu s náplní práce. V popisech je často moc vysoká úroveň požadovaných kompetencí, které nejsou v reálu potřebné a chybí

<sup>11</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2007.

<sup>12</sup> PALAN, Z. Analýza pracovních míst. *Top region – inspirace pro řízení rozvoje lidí v krajích* [online]. 25.11.2004. [cit. 15.3.2010]. Dostupné z [www: <http://topregion.cz/index.jsp?articleId=1884>](http://topregion.cz/index.jsp?articleId=1884).

informace o vztazích nadřízenosti, podřízenosti a zastupitelnosti. Často jsou vytvářeny různé názvy pozic se stejnou nebo téměř stejnou náplní práce.<sup>13</sup>

### 2.2.1 Zjišťování informací o pracovních místech a jejich vytváření

**Informace o pracovních místech se dají zjistit:**

- **Pozorováním** - pracovník na daném pracovním místě si zaznamenává co a jak se dělá, jaký čas to vyžaduje, jaké jsou pracovní podmínky a pracovní prostředí, jaké zařízení a pomůcky jsou používány apod. U složitých prací si vytváříme představu o určité práci a je vhodné použít kombinaci pozorování a jiné metody.
- **Pohovorem** osoby analyzující pracovní místo s pracovníkem na daném pracovním místě nebo i s jeho bezprostředním nadřízeným. Pohovor zpravidla probíhá na pracovišti a zabezpečuje zjištění všech důležitých aspektů práce i když je dost časově náročný. Čas lze uspořít hromadným skupinovým pohovorem.
- **Dotazníkovou metodou**, kdy dotazník vyplňuje pracovník zařazený na pracovním místě, obvykle však bývá revidován jeho nadřízeným. Jestliže je analyzované pracovní místo nové, vyplňuje dotazník bezprostřední nadřízený. O vyplnění dotazníků lze požádat i nezávislé experty, jejich informace je však vhodné používat v kombinaci s jinými zdroji. Tato metoda umožňuje získat informace od mnoha pracovníků během krátké doby, ale hrozí zkreslení informací. Dotazníky jsou náročné na čas a schopnosti těch, kdo je sestavují, ale je možné je používat dlouhodobě a postupně vylepšovat.

**Vytváření pracovních míst** je proces, při kterém dochází k seskupování jednotlivých pracovních úkolů do celků a lze ho rozdělit:

1. **Obsah práce** - specifikace jednotlivých úkolů, tedy jaké různé úkoly je třeba plnit.
2. **Jak se má práce dělat** – specifikace jak se bude každý úkol konkrétně provádět.

---

<sup>13</sup> PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2008.

3. **Obsah práce, povinnosti pracovního místa** - kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům, která budou přidělena jedincům.
4. **Odpovědnost pracovního místa** - stanovení vztahu pracovního místa (práce na něm vykonávané, osob na něm zařazené) k jiným pracovním místům (jiným pracím, jiným osobám).

Po vytvoření pracovního místa se po určité době **provede analýza**, při níž se zpracovává **popis a specifikace pracovního místa** a hledají se možnosti, jak práci vykonávat efektivněji. Často se definují nové pracovní úkoly, povinnosti a odpovědnost, tj. **redesign pracovních míst**. Nově definované pracovní místo se po čase opět analyzuje a celý cyklus se opakuje.<sup>14</sup>

### 2.3. Personální plánování

Potřeba plánování lidských zdrojů souvisí se změnou pracovních metod, vyžadujících přizpůsobivost zaměstnanců při získávání nových dovedností a přijímání nových metod práce. Informace získávané při plánování lidských zdrojů slouží pro vypracování strategií rozvoje lidských zdrojů. Cyklus plánování výrobního a dalších musí být časově sladěn s cyklem personálního plánování. Personální plánování usiluje o to aby organizace měla v současnosti a zejména v budoucnosti pracovní síly:<sup>15</sup>

- v potřebném množství (kvantita) a s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita) a s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci, pružné a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- a to ve správný čas a s přiměřenými náklady.

**Kvalita personálního plánování závisí na kvalitě prognóz:** <sup>16</sup>

- **potřeby pracovních sil**, která vychází z analýzy výrobní orientace, zaměření činnosti, situace a možných změn na trhu, stavu a vývojových tendencí v oblasti techniky a technologie, demografické analýzy a analýzy mobility pracovníků a

---

<sup>14</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2007.

<sup>15</sup> Tamtéž

<sup>16</sup> Tamtéž

- **prognózy zdrojů pracovních sil**, která vychází z analýzy současného využívání a výhledových možností úspor pracovních sil, profesně kvalifikační struktury, populačního vývoje, situace na trhu práce, profesně kvalifikační orientace lidí.

**Odhad potřeby pracovníků** je nejobtížnější fází plánování. Probíhá kombinací:

1. **intuitivních metod** nebo-li předpovědí managerů či majitelů firem. K nim patří *delfská metoda*, ve které se spojují názory expertů z různých oborů a shody se dosahuje díky prostředníkovi. Ten shromažďuje, sumarizuje a opětně zprostředkovává expertům informace od ostatních expertů a *kaskádová metoda* používá rozpis úkolů organizace k odhadu potřeby pracovních sil a její pokrytí. Experti jsou zde vedoucí pracovníci a ti provádějí tento odhad z vnitřních zdrojů.
2. **kvantitativních metod**, které využívají matematických výpočtů nebo statistik a jsou méně časté. K nim patří *analýza vývojových trendů*, při které se odhaduje budoucí potřeba zkoumáním vývoje vybraného faktoru, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků. Nejdůležitější a nejtěžší je správná volba faktoru, který musí mít přímý vztah k činnosti organizace a přímý vztah k počtu pracovníků (změna tohoto faktoru musí být vázána na stejnosměrnou změnu počtu pracovníků) – např. objem produkce, objem prodeje, objem výkonů, objem obsluhovaných jednotek atd.

**Organizace pokrývá svou potřebu pracovníků z :**

- A. **vnitřních zdrojů** a pro odhady krytí potřeb z těchto zdrojů využívá rovněž intuitivních a kvantitativních metod. K **intuitivní metodě** patří např. *bilanční metoda*, u které lze odhad provést tak, že sečteme zjištěný počet pracovníků na začátku plánovacího období, odhad ztrát pracovníků během plánovacího období a odhad zisků pracovníků během plánovacího období. Tímto získáme odhad počtu pracovníků na konci plánovacího období.
- B. **vnějších zdrojů** a může se opírat o velmi spolehlivou statistiku obyvatelstva a pracovních sil, školskou statistiku i statistiku zaměstnanosti.

**Analýza počtů pracovníků odcházejících z organizace** poskytuje rovněž údaje použitelné pro výpočet ztrát pracovníků, které bude možná nutné nahradit a k prognózování nabídky (pokrytí potřeby pracovníků).

K metodám patří např.: <sup>17</sup>

**Míra odchodů :** 
$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří odešli během období jednoho roku}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

**Index stability:** 
$$\frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{Počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$

### 2.3.1 Plánování personálních činností a pracovní kariéry

Plánování lidských zdrojů je pak završeno dílčími plány, jako např.: <sup>18</sup>

- **Plány získávání a výběru pracovníků**
- **Plány vzdělávání pracovníků**
- **Plán rozmíst'ování pracovníků**
- **Plán odměňování a produktivity práce**
- **Plány penzionování a propouštění pracovníků**
- **Plány hodnocení pracovníků – hodnocení pracovního výkonu**
- **Plánování kariéry**<sup>19</sup> je důležitým motivačním činitelem zaměstnanců. Každý zaměstnanec má před sebou přesně určenou možnost profesionálního růstu, ale také přesně definované požadavky pro něj. Plánování kariéry poskytuje informace o pracovních místech, čerpá informace z popisu pracovních míst. Navazuje na popis pracovních míst a vzdělávání a vychází z vyplněných dat. Slouží pro vyhledání vhodných pracovních míst pro perspektivní zaměstnance a pro vyhledávání vhodných zaměstnanců na pracovní místo. Dochází k provázání pracovních pozic, kterých je možno v rámci organizace dosáhnout a existují vazby na školicí a vzdělávací kurzy. Dochází k sestavení plánu následnictví a vytvoření osobního plánu rozvoje. Při rozvoji kariéry je třeba dosáhnout souladu mezi plánováním a řízením kariéry, tzn. že člověk i organizace musí chtít totéž.

<sup>17</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek, 2007.

<sup>18</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, 2007.

<sup>19</sup> **Plánování a řízení kariéry**. KS - program. *Personální a mzdové informační systémy*. [online]. [cit. 15.3.2010]. Dostupné z [www: <http://www.ksprogram.cz/produkty/ks\\_mzdy\\_profi/Planovani\\_kariery>](http://www.ksprogram.cz/produkty/ks_mzdy_profi/Planovani_kariery).



## 2.4. Získávání a výběr zaměstnanců

Popisy a specifikace pracovního místa nám odpovíděly jaké úlohy na dané pozici bude zaměstnanec vykonávat a jaké k tomu potřebuje kompetence. Personální plán nám zase pomohl zjistit, kolik lidí a na jaká pracovní místa potřebujeme a nyní můžeme provádět nábor a výběr. Lidi na nové pozice vybíráme buď ze svého středu - **interním výběrem**, který je nenákladný a rychlý. Nepřichází však noví pracovníci s novými nápady, které vedou k inovaci. **Externí výběr** – z vnějšku je zdoluhavý a nákladný, ale zaručí získání správného člověka s odpovídajícími znalostmi a zkušenostmi. Zaměstnavatel může získávat pracovníky např. na základě osobních a písemných nabídek uchazečů, doporučení zaměstnanců, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráci s úřady práce, spolupráci s personálními agenturami a zprostředkovateli práce, využíváním internetu.

**Před výběr zaměstnanců** - po uveřejnění nabídky práce se organizaci začnou hlásit první uchazeči. Personalista zkoumá jejich **životopisy, motivační dopisy, doporučení, dotazníky, reference** od bývalých zaměstnavatelů. Dle platné legislativy je nutno obdržet na získání jakýchkoliv informací o kandidátovi předem jeho souhlas. Jinak zaměstnavatelé nejsou oprávněni o svých (i bývalých) zaměstnancích informace podávat. Nejsou však výjimkou případy, kdy si referenční osoba vylévá na bývalého zaměstnance zlost – nepřečunujeme proto reference.<sup>20</sup>

**Výběrové procedury** - po prozkoumání dokumentů jsou vhodné uchazeči pozváni, nevhodným uchazečům je poslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním. V podstatě existuje pět klíčových faktorů, které personalisté hodnotí u nových zaměstnanců a to **znalosti a dovednosti** potřebné k úspěšnému vykonávání pracovních úkolů, **schopnosti** splnit jednoduché úkoly své pozice, ale také vybrané funkce útvaru, které vyžadují více úsilí a kreativity. Mít schopnosti totiž znamená, že zaměstnanec má potenciál k osobnímu růstu a že je ochoten přejímat odpovědnost. Dále zaměstnavatele zajímá **kompatibilita**, tzn. zda bude kandidát dobře vycházet se svými kolegy a zda může být úspěšný v jednáních a ve vztazích se zákazníky a partnery. Důležitými faktory jsou také **jeho oddanost, odpovědnost a pracovní zaujetí**, tzn. zda v obtížných časech zvýší své

---

<sup>20</sup> ODEHNALOVA, P. Získávání zaměstnanců. *Inovace* [online]. 3.6.2007, [cit. 15.3.2010]. Dostupné z [www: <http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/ziskavani-zamestnacu/>](http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/ziskavani-zamestnacu/).

pracovní úsilí nebo to vzdá **a charakter kandidáta**, tzn. zda je čestný a upřímný člověk, zda mluví pravdu, dodržuje sliby a jak reaguje na výzvy překážky a prohry. To, jak lidé reagují, když je postihnou zlé časy, vypovídá o nich mnohem více než jejich životopis nebo reference.<sup>21</sup>

**Dalším stupněm výběru je standardizovaný dotazník.** Získané informace mohou být podkladem pro informační databázi společnosti pro případné další pozice. Poté následují **písemné testy - např. psychotesty, simulační testy, znalostní testy, IQ testy, EQ testy a jiné.** Jejich sestavením a vyhodnocováním je dobré pověřit profesionála aby byly objektivní, rychlé a měřitelné. Testy by měly obsahovat různé typy otázek, např. otázky, pomocí nichž se zjišťuje zda uchazeč nelže. Po písemné části výběrového řízení můžeme vyřadit ty uchazeče, kteří nevyhovují.

**K doplnění testů slouží pohovor,** který snadno odhalí silné a slabé stránky uchazeče. Člověk může projít všemi písemnými testy, ale neumí se např. vyjadřovat – což je pro jeho pozici důležité. Pohovory by měly být předem připravené aby byly lépe měřitelné a vyhodnotitelné a může být u nich i více tazatelů. Je důležité aby se uchazeč i tazatel cítili pohodlně, proto je dobré udržovat mezi nimi vzdálenost 1 až 4 metry.<sup>22</sup>

Pro objektivní zhodnocení informací **by se tazatelé měli vyvarovat chyb.** Mají totiž tendenci hodnotit uchazeče podle celkového dojmu kladného nebo záporného (tzv. halo efekt). Také si vytvářejí úsudek o uchazeči již během začátku pohovoru a dále již své přesvědčení o jeho vhodnosti nemění - takže lehce v průběhu pohovoru přehlédnou informace, které jsou ve skutečnosti důležité. Chybou může být také přijímání lidí, u kterých identifikují některou ze svých charakteristik. Tazatelé také často přiřazují uchazečům vlastnosti lidí, se kterými se již setkali. Přitom pro něj nejsou vůbec typické - tzv. stereotypizace. Během pohovoru by neměl tazatel naznačovat uchazeči jak si vede – nevysílat signály.<sup>23</sup>

V rámci výběru na jednu pozici se může objevit ideální kandidát na pozici úplně jinou, kterou není třeba v dané době obsadit, přesto se otvírá prostor pro mnoho činností (personální zálohy, pře obsazení již obsazeného místa apod.).<sup>24</sup>

<sup>21</sup> HALL, A. Pět klíčových faktorů při najímání zaměstnanců. *Moderní řízení*, 2009, č. 11, str. 47.

<sup>22</sup> ODEHNALOVA, P. Získávání zaměstnanců. *Inovace* [online]. 3.6.2007, [cit. 15.3.2010]. Dostupné z [www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/ziskavani-zamestnacu/](http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/ziskavani-zamestnacu/).

<sup>23</sup> FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc, 2002.

<sup>24</sup> MATĚJKA, M.; VIDLÁŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru*, 2002.

**Po skončení výběrového řízení** by měli být všichni uchazeči i ti neúspěšní co nejdříve **kontaktováni a informováni o výsledku**. Je vhodné poděkovat jim za zájem o práci ve společnosti, protože to přispívá k jejímu dobrému jménu.

#### **2.4.1 Přijímání a adaptace pracovníků**

Ještě před podpisem pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen pracovníka seznámit s právy a povinnostmi, s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat. Zaměstnanec absolvuje vstupní lékařskou prohlídku a po podpisu pracovní smlouvy probíhá zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, je třeba přijmout zápočtový list od předchozího zaměstnavatele a podat do 8 dnů od vzniku pracovního poměru přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Po nástupu pracovníka do zaměstnání probíhá **proces adaptace (orientace) pracovníků**. Když je tento **proces zdárně řízen**, snižují se odchody zaměstnanců, produktivita roste rychleji a zvyšuje se pracovní spokojenost. Personální útvar poskytne novému zaměstnanci při nástupním pohovoru informace k celopodnikové orientaci formou úvodního školení, příručky zaměstnance a pak ho formálně uvede k jeho vedoucímu. Ten mu podá informace o úkolech a postavení útvaru. Přímý nadřízený zaměstnance musí být informován nebo školen o adaptaci, firemním orientačním programu a zásadách pro zpracování individuálních plánů adaptace a pak pracovníka seznamuje s právy a povinnostmi, pracovními činnostmi a úkoly, pracovními podmínkami na pracovišti a předpisy o bezpečnosti práce. Představí ho spolupracovníkům na pracovišti, seznámí s normami a tradicemi pracoviště. Zkušený člen pracovní skupiny se stane „patronem“ nového zaměstnance a zaškoluje ho do výkonu práce a orientace v sociálních vztazích. Společně s personalistou pravidelně kontrolují proces adaptace a realizaci plánu adaptace. Patron nebo přímý nadřízený a personalista zpracují závěrečné hodnocení průběhu adaptace. Vedoucí útvaru nebo přímý nadřízený rozhoduje o jeho uplatnění a společně s personalistou plánují jeho kariérový rozvoj. Nový zaměstnanec se může vyjádřit jak hodnotí proces adaptace ze svého úhlu pohledu.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, 2001.

## 2.5. Řízení výkonu a hodnocení

Informace o výkonu pracovníků slouží pro úvahy, jaké a kolik pracovníků bude organizace potřebovat, hledání rezerv a plánování **vzdělávání a rozvoje, povyšování a rozmísťování, získávání a výběru, odměňování a produktivity práce**.<sup>26</sup> Řízení výkonu a rozvoje jednotlivce, založené na pravidelném hodnocení, vede k posílení fungování celé firmy. Hodnocení probíhá formou osobního pohovoru nadřízeného pracovníka s podřízeným minimálně 1 krát ročně. Konkrétním vstupem i výstupem procesu řízení je „**Plán výkonu a rozvoje**“, který vede k rozvoji a trvalému zlepšování nebo přizpůsobování pracovníka. Celý proces je cyklický, probíhá během stanoveného období, začíná a končí vytvořením nového dokumentu – zhodnocením dosaženého cíle a nastavením nových cílů. Vzor formuláře pro plán výkonu a rozvoje je v příloze č. 2.<sup>27</sup>

**Proces řízení výkonu a rozvoje může mít tento obsah:**<sup>28</sup>

1.  **Vypracování plánu výkonu a rozvoje:** shromáždění informací, dokumentace, diskuse o klíčových oblastech zodpovědnosti, definice výkonu, cílů a měření jejich dosažení, určení důležitosti a priorit každého cíle, shrnutí dosažené shody pro plán výkonu, diskuse nad potřebami rozvoje, návrh hlavních cílů rozvoje,
2.  **Zajištění plnění plánu:** poskytování zpětné vazby, koučinku, povzbuzování a akcí pro zlepšení, revize nastavených cílů v rámci měnící se obchodní poptávky,
3.  **Hodnocení výkonu a rozvoje:** příprava na objektivní zhodnocení vlivu zaměstnance na dosažení dílčích cílů, příprava celkového hodnocení na základě objektivních argumentů, diskuse se zaměstnancem, získání shody a podpisu zaměstnancem, založení originálu dokumentu u manažera a personalisty,
4.  **Ocenění a odměnění výkonu:** přehodnocení základního podkladu pro odměňování, stanovení stupně pozice ve firmě, mzdového výměru v rámci celkových výkonnostních výsledků, doporučení změny platu a odměn a získání podpisu, revize dalších bonusů a benefitů, nastínění dalšího vývoje odměňování v rámci celoročního pracovního výkonu.

**Za špatný výkon zaměstnanců můžou někdy podceňované chyby vedoucích.** Když jsou úkoly zaměstnance nad jeho schopnosti a osobní předpoklady, nikdy se je

<sup>26</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2007.

<sup>27</sup> HOLÁ, J. Řízení výkonu. Moderní řízení, 2009, č. 5, str. 17.

<sup>28</sup> Tamtéž, str. 17

nenaučí a je třeba ho nahradit někým jiným. Zaměstnanec musí správně chápat jaké činnosti, výsledky a chování se od něj očekávají, musí vědět jaký význam určitá činnost má a vedoucí se musí přesvědčit, že zaměstnanec požadavky správně chápe. Vedoucí někdy své zaměstnance motivují k tomu, aby si určitých problémů nevšímal. Např. zaměstnanec upozorní na problém a je vyzván aby vyřešil problém sám nad rámec svých povinností a nebo se dostává pod drobnohled a přichází o odměnu. Když jsou některé činnosti kontrolovány méně nebo vůbec, zaměstnanci je začnou chápat jako nedůležité. **Zaměstnanci musí dostávat zpětnou vazbu** a ta povede ke zlepšení výsledků zaměstnanců když se nadřízený dohodne i na metodách zlepšení výkonu a stanoví termín zhodnocení.<sup>29</sup> Nejdříve se však musí ujistit, že protějšek v daném okamžiku může a chce přijmout zpětnou vazbu. Poté popíše co nebo jaké chování jsem zaznamenal? Co mne k tomu napadá, jak to interpretuji? Jaké pocity to ve mně vyvolává? K jakému jednání mě to inspiruje? Příjemce zpětné vazby vysvětlí svůj pohled a pohnutky, obě strany se pak dohodnou na tom, co vnímají stejně a v čem se jejich postoj liší a sdělí si vlastní představy o potřebných změnách. Zpětná vazba musí být konstruktivní tzn., že vedoucí nechce dotyčného převychovávat, ale umožní mu, aby se sám snažil realizovat změny, odpovídající jeho povaze i aktuální potřebě firmy.<sup>30</sup>

#### **V organizace může probíhat :**

1. *Nesystematické hodnocení*, prováděné nahodile je založeno na poskytování zpětné vazby mezi nadřízeným a podřízeným každý den ústně a neformálně.
2. *Hodnocení systematické* probíhá pravidelně (**1x měsíčně, ročně**) nebo např. při přearozování pracovníka na jinou pozici, při náhlé změně výkonnosti pracovníka (*mimořádné hodnocení*). Jsou předem určeny otázky, kdo koho hodnotí, kdy, v jakém rozsahu, podle jakých kritérií, za jakým účelem, jaký bude mít výsledek hodnocení dopad, způsob formulací zpětné vazby aj. Užitečné je proškolení v novém systému hodnocení, přijímání a poskytování zpětné vazby a v hodnotících rozhovorech. Účastníci se na rozhovor předem připravují a podkladem může být i předem vyplněný dotazník. Je realizováno písemně a bývá součástí osobní složky zaměstnance. Proces by měl být popsán v interní směrnici včetně zodpovědnosti, termínů a vztahů k ostatním HR systémům. Systematicky se **hodnotí výkon**, který je navázán na pohyblivou složku mzdy.

<sup>29</sup> URBAN, J. Špatné řízení je drahé. *Moderní řízení*, 2009, č. 11, str. 34.

<sup>30</sup> DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. Přel. I. Michňová, 2008.

Vychází z aktuálních popisů pracovních pozic a požadavků na pozice. Hodnotí se úlohy nebo pracovní cíle. **Hodnocení kompetencí** se zaměřuje na hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů a má vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance a na pevnou složku platu. Počet klíčových kompetencí by neměl být vyšší než 10 a u každé kompetence určujeme její požadovanou úroveň.<sup>31</sup> Versatilní přístup k hodnotícím rozhovorům je uveden v Příloze č. 3.<sup>32</sup>

### 2.5.1 Kritéria a metody hodnocení

**Nejčastěji posuzovaná kritéria jsou:**

- Úroveň odborných znalostí, zručností, dovedností, kvantita, kvalita a plynulost odvádění pracovního výkonu,
- Úroveň pracovní disciplíny a spolehlivosti a Úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti, využití pracovní doby, odpovědnost, spolehlivost, odolnost vůči neuropsychické a fyzické zátěži (pozornost, vytrvalost, myšlení, rozhodování),
- Úroveň organizačních schopností, znalost organizace, vnějšího prostředí a uplatňování vnitřních norem, schopnost koncepčních řešení a podnikatelského myšlení, schopnost přijímat a nést oprávněná rizika, pružnost, adaptabilita, komunikativnost, schopnost organizování týmové práce a řešení konfliktů, schopnost vést a motivovat podřízené, ochota plnit i nadstandardní požadavky, společenské vystupování a vyjadřovací schopnosti (prezentace vlastní osoby i osoby zaměstnavatele), znalost informačních a komunikačních technologií, jazykové znalosti, loajalita k zaměstnavateli a identifikace s cíli společnosti, kultura jednání a dodržování etických norem jednání.<sup>33</sup>

**Existuje několik metod, které lze využít při hodnocení pracovníků:**

- **Hodnocení podle stanovených cílů** se používá pro hodnocení manažerů a specialistů.

---

<sup>31</sup> PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2008.

<sup>32</sup> BĚLOHLÁVEK, F. Proč nefunguje hodnocení pracovníků. *Moderní řízení*, 2009, č. 5, s. 15.

<sup>33</sup> VOHRALÍKOVÁ, J.; HEINOVÁ H.; BEROUŠEK, P.; MATINEK, D.; JÍLEK, Z. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání*, 2008.

- **Hodnocení na základě plnění norem** se používá především pro hodnocení dělníků, výkon je posuzován pomocí objektivních měřítek, je však třeba normy dobře nastavit.
- **Volný popis** lze použít u manažerů a tvůrčích pracovníků, problémem může být vyjadřovací schopnost hodnotitele nebo jeho vztah k hodnocenému.
- **Hodnocení na základě kritických případů** vyžaduje vedení písemných záznamů o výkonech pracovníků, nevýhodou je nejasnost pojetí „kritického případu“.
- **Hodnocení pomocí stupnice** je často používanou metodou, hodnotí se množství, kvalita, znalost práce, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci apod. Využívá se číselná, grafická nebo slovní hodnotící stupnice, případně jejich kombinace.
- **Checklist** je připravený dotazník, který se vyplňuje. Metoda vyžaduje důkladnou přípravu, problémem může být subjektivita hodnotitelů i různá interpretace otázek.
- **Metoda BARS** využívá klasifikační stupnice. Hodnotí požadované chování, protože dobré pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Stupnice se vypracovává pro každý úkol na pracovním místě a pracovní chování při plnění úkolu. Každý je doplněn konkrétní vzorovou slovní charakteristikou chování, sloužící jako vodítko pro hodnotitele ( 7 vynikající, 6 velmi dobré, 5 dobré, 4 průměrné, 3 podprůměrné, 2 velmi špatné, 1 nepřijatelné). Výsledné hodnocení může být vyjádřeno součtem, kombinací či průměrem dosažených bodů. Metoda má dostatečnou zpětnou vazbu na pracovníka, ale je náročná na čas a úsilí.
- **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu** porovnávají jednotlivé pracovníky podle výkonu a vytváří jejich pořadí. Nejsou vhodné např. pro účely odměňování, spíše jich lze využít pro vytváření soutěživého prostředí, motivování pracovníků a zlepšování výkonu.
- **Assessment centre** jsou využívány pro manažery a specialisty, hodnotí se pracovní výkon, schopnosti a rozvojový potenciál, výhodou je její komplexnost, nevýhodou pak uměle utvořené podmínky, ve kterých se výkon liší od skutečného výkonu.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2007.

## 2.6. Rozmíst'ování a propouštění pracovníků

Hlavním úkolem při rozmíst'ování pracovníků je najít pracovníka, který nejvíce splňuje požadavky konkrétního pracovního místa na základě zkoumání profilů a hodnocení pracovníků. Zjistíme, zda je daný pracovník zařazen podle svých schopností, plní všechny požadavky konkrétního místa a odvádí požadovaný výkon nebo existují v jeho výkonech rezervy. Rozmíst'ování pracovníků se uskutečňuje v rámci:<sup>35</sup>

### 1. *Vnitřní mobility*

- povyšování pracovníků
- převádění (transfer) pracovníků na jinou práci (pracoviště)
- přeřazování pracovníků na nižší funkci

### 2. *Vnější mobility*, kdy aktivní stránkou je získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků a pasivní stránku tvoří způsoby ukončování pracovního poměru.

- propouštění pracovníků – z důvodu nadbytečnosti (organizační důvody) nebo z důvodů na straně pracovníků (nedostatečný výkon, porušování disciplíny atd.).
- penzionování pracovníků - je ovlivněno zákonnými předpisy a nesmí probíhat proti vůli pracovníka.
- rezignování pracovníků – na základě vlastního rozhodnutí zaměstnance dle platného zákoníku práce.
- úmrtí pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků úzce souvisí s **vytvářením a analýzou pracovních míst**. Ta dává podnět ke změně struktury pracovních míst a pak dochází k nutnému rozmíst'ování pracovníků. Rovněž **plánování potřeby pracovníků, plánování personálního rozvoje** jsou impulsem k novému rozmístění pracovníků. Rozmíst'ování v rámci vnější mobility pracovníků je prováděno **získáváním, výběrem, přijímáním a orientací pracovníků**. K rozmíst'ování v rámci vnitřní i vnější mobility pracovníků dochází na podkladě **hodnocení pracovníků**, bez něhož není efektivní rozmíst'ování možné. **Také vzdělávání a rozvoj** slouží k realizaci plánů následnictví ve funkcích, což jsou jakési plány budoucího rozmíst'ování pracovníků. **Odměňování** souvisí s povýšením, převedením na jinou důležitější práci – což je samo o sobě odměnou.

---

<sup>35</sup> tamtéž



Způsob rozmísťování pracovníků pochopitelně ovlivňuje **pracovní vztahy** v organizaci a je do značné míry výrazem **péče o pracovníky**.<sup>36</sup>

### 2.6.1 Ukončování pracovního poměru a fluktuace

**Ukončování pracovního poměru** podrobně řeší zákoník práce. Pracovní poměr může být ukončen dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, uplynutím sjednané doby. Zákoník práce rovněž řeší ukončování pracovního poměru z důvodu nadbytečnosti, kdy je třeba zajistit, aby propouštění bylo spravedlivé a šetrné vůči pracovníkům a výhodné a racionální pro organizaci.

**Termín fluktuace** ve skutečnosti znamená nejen odchody, ale i příchody pracovníků do organizace. V současné době se často hovoří o udržení si talentovaných lidí ve firmách. Je třeba si uvědomit, že ve firmě již často talentovaní lidé jsou. Jestliže jejich talent neobjevíme, chybějící možnosti rozvoje povedou k výpovědi. Význam udržení personálu se ukazuje především na nákladech na ukončení pracovní smlouvy, na obsazení pracovního místa, zaučení nového pracovníka a další příležitostné náklady jako je ztráta motivace spolupracovníků, snížená produktivita, ztráta know - how, zatížení personálního oddělení, ušlý zisk, nespokojení zákazníci atd.<sup>37</sup>

Odchod talentovaných zaměstnanců nemusí být pro firmu vždy ztrátou. Strategie, které minimalizují škody způsobené zaměstnaneckou fluktuací umožní využít situací, kdy ztráta zaměstnance může vést k ekonomicky užitečným obchodním vztahům. ***Např. zaměstnanci se znalostmi malého strategického významu odcházejí ke konkurenci.*** Tento typ fluktuace může poškodit produktivní kapacitu organizace a pomoci konkurenci. Proto je zde třeba učinit obranné kroky a opatření jako je zvyšování platů, zlepšování komunikace, kariérní plány a nabídka vzdělávacích programů. Odchodem zaměstnance totiž nemohou vzniknout nové obchodní vztahy vzhledem ke vztahu obou organizací. ***Zaměstnanci se znalostmi malého strategického významu odcházejí ke spřáteleným firmám.*** Je zde doporučováno využívat vztahových kroků, kdy firma podporuje odchod jednotlivce do spřátelené firmy a udržuje s ním pozitivní vztahy. Mohou totiž vzniknout nové obchodní příležitosti díky bývalým zaměstnancům. ***Když zaměstnanci s významnými specifickými znalostmi pro danou firmu odcházejí ke***

<sup>36</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2007.

<sup>37</sup> MOSER, R., THOM, N. Vyhrajte válku o talenty. Moderní řízení, 2009, č. 4, str. 18-19

*konkurenci*, jedná se o nejnebezpečnější typ fluktuace. Manažeři mohou uplatnit odvetné kroky, tzn. podávat žaloby na firmy přetahující zaměstnance nebo na zaměstnance. Lze také provádět obranné manévry a nabídnou dotyčnému něco lepšího, než mu nabízí konkurence, aby si odchod rozmyslel. *Zaměstnanci s významnými specifickými znalostmi pro danou firmu odcházejí do spřátelené firmy*, což nemusí být tak nebezpečné jako předchozí, ale je třeba usilovat o udržení dobrých vztahů s nimi pokud selže obranná strategie a tito lidé odejdou. Když budou mít tito lidé v nové firmě větší rozhodovací pravomoci ve výběru externích partnerů, může např. dojít k obchodní výměně mezi bývalým a novým zaměstnavatelem.<sup>38</sup>

## 2.7. Odměňování zaměstnanců

Podklady pro odměňování a hodnocení práce poskytuje **vytváření a analýza pracovních míst a hodnocení pracovníků**. Odměňování může limitovat **plánování pracovníků**, ale také může pomoci hledat vnitřní rezervy pokrytí potřeby pracovníků lepším motivováním k práci a lepším využíváním současných pracovníků. **Získávání a výběr pracovníků** může být odměňováním usnadněn, ale také znesnadněn, ale tyto problémy mohou být naopak důležitým signálem pro přezkoumání systému odměňování. Je-li rozdíl v odměně mezi jednotlivými úrovněmi funkcí v organizaci dostatečný, pracovníci jsou motivováni k usilování o povýšení. To má vliv na **rozmíst'ování pracovníků**. Příležitost získat vyšší mzdu může pracovníky motivovat ke **vzdělávání a rozvoji a utužovat oblast pracovních vztahů**. Vytváření systému mezd a platů a především systém zaměstnaneckých výhod souvisí s **péčí o pracovníky**.

**Odměňování může probíhat formou:**

- 1) **PENĚŽNÍHO odměňování** – mzdy včetně příplatků a podílu na hospodářských výsledcích, benefitů poskytovaných v penězích, příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času. Jednotlivé formy mzdy:
  - **Časová mzda a plat** - hodinová, týdenní či měsíční. Je placena skutečně odpracovaná doba a odměna nezávisí na odvedeném výkonu. Proto se někdy přiznávají dva nebo více mzdových tarifů pracovníkům pro stejnou práci podle jejich výkonu nebo se k časové mzdě vyplácí příplatek za hodnocení výsledků práce a pracovního chování.

---

<sup>38</sup> SOMAYA, D.; WILLIAMSON, I., Nový pohled na „boj o talenty“. *Moderní řízení*, 2009, č. 4, str. 12-17.

- **Úkolová mzda** - pracovník je placen určitou částkou za každou odvedenou jednotku práce. Výkon musí být pracovníkem ovlivnitelný a nesmí být přitom ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka.
- **Podílová (provizní) mzda** je buď přímo závislá na prodaném množství a nebo je garantovaný základní plat a k němu je vyplácena provize za prodané množství. Existuje *také zálohovaná podílová (provizní) mzda*, kdy pracovník dostane měsíční zálohu a ta je mu pak odečtena od jeho provize.
- **Mzdy za očekávané výsledky práce** - jde o odměny za dohodnutý výkon a musí být přesně stanoveny očekávané výsledky. Patří zde *smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem*, kdy má pracovník pevnou mzdu, ale jeho výkon je sledován nadřizovaným a motivován k lepšímu výkonu. *Programová mzda*, kdy je vyplácena pevná částka po dobu plnění dohodnutého programu, po skončení se vyplácí určitý podíl pohyblivé složky (může se redukovat při jeho nesplnění).
- **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti** – odměna je vyplácena za schopnost kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly různých pracovních míst nebo prací. Pro každou podskupinu zaměstnání se stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti a těm odpovídá výchozí mzda (sazba). Znalosti a dovednosti je pak možné si rozšiřovat na stejné úrovni nebo prohlubovat na vyšší úrovni. Variantou jsou *mzdy a platy za schopnosti*, které odměňují existující nebo nově získané schopnosti efektivního pracovního chování.
- **Mzdy a platy za přínos** – kombinace odměňování za dosavadní výkon a za budoucí úspěšnost. Je vhodná k motivování k výkonu a k rozvoji schopností a je nástrojem získávání a stabilizace vzdělaných a schopných pracovníků.
- **Dodatkové mzdové formy** odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Patří k nim *odměna za úsporu času*. Odměňuje pracovníka za práci, kterou odvedl během kratší doby než stanoví norma. Hojně používanými pobídkovými formami jsou *prémie*, které jsou vypláceny k časové nebo úkolové mzdě. Prémie má jasnou závislost na odvedeném výkonu (bonus, mimořádná odměna, vyplácena za mimořádný výkon, za iniciativu atd.). *Osobní ohodnocení (osobní příplatek)* je dáno procentem základního platu a hodnotí náročnost práce a dlouhodobě dosahované výsledky práce. *Zaměstnanecké akcie* jsou nabízeny pracovníkům v závislosti na době zaměstnání v organizaci, jejich platu a zisku organizace. *Příplatky* můžou být povinné (práce přesčas, svátek apod.) a

nepovinné (příplatek na dopravu do zaměstnání, na oděv, ubytování atd.). **Ostatní výplaty** (13. plat, příspěvek na dovolenou, atd.). Patří zde i náborový příspěvek k přilákání pracovníka do organizace a odstupné.<sup>39</sup>

- 2) **NEPENĚŽNÍ formy odměňování (naturální)** zahrnují **odměny hmotné povahy**, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook a **nehmotné povahy** jako jsou mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí. Zde patří také faktory, související s utvářením pocitu spokojenosti pracovníka např. tvůrčí charakter práce, dobré mezilidské vztahy, delegování odpovědnosti, rozvoj a vzdělávání atd.<sup>40</sup> Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnancům také **nefinanční benefity**. Podle průzkumu společnosti Sodexo Pass ČR ve spolupráci s TNS AISA koncem roku 2007, zaměstnanci nejvíce motivují benefity pro volný čas. Dovolena je atraktivní pro 95% zaměstnanců, příspěvek na dovolenou by uvítalo 80% všech zaměstnanců. Atraktivní se jeví také příspěvky na sport, kulturu, zdraví a vzdělávání a tzv. finanční benefity. 79 % zaměstnanců by uvítalo penzijní připojištění a 83% životní pojištění. Velmi pozitivně působí na spokojenost zaměstnanců stravenky, které se stávají běžným standardem a patří k dobrému jménu společnosti. Stále více se využívá tzv. **principu cafeterie**, aby měli zaměstnanci co nejširší možnost výběru a mohli se svobodně rozhodnout, co je bude nejvíce motivovat k jejich práci. Jedná se o balíček zaměstnaneckých výhod, volitelný systém, který má zaměstnanec možnost změnit v případě, že se jeho situace a potřeby změní.<sup>41</sup>

## 2.7.1 Metody hodnocení práce

Hodnocení práce zjišťuje požadavky a příspěvek práce na pracovním místě pro výkon a plnění cílů firmy a stanoví relativní hodnotu práce, práci oklasifikuje a zařadí podle jejího významu. Základní mzdové relace jsou výsledkem hodnocení práce a slouží k peněžnímu oceňování práce s následným vytvořením mzdových tarifů (skutečné ocenění práce).

<sup>39</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, 2007.

<sup>40</sup> KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, 2001.

<sup>41</sup> Výzkum TNS – AISA pro Sodexo Pass ČR, Balíček benefitů. *Moderní řízení*, 2008, č. 10, str. 70.

### Existují různé metody pro hodnocení práce:<sup>42</sup>

- **metoda pořadí** – práce se seřadí od nejlehčí k nejobtížnější. Nevýhodou je, že neukazuje vzájemný vztah a rozdíly mezi nimi. Není přesná pro převod hodnoty práce do mzdového tarifu.
- **metoda klasifikační** - definuje předem katalog prací na základě rozdílů v povinnostech, dovednostech, odpovědnosti, pracovních podmínkách atd. Relativní hodnota konkrétní práce na pracovním místě se stanovuje porovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy v katalogu. Práce je pak zařazena do odpovídající třídy. Nevýhodou je, že hodnotí práci jako celek a je citlivá na přesnost při přípravě katalogu a porovnávání se skutečnými popisy.
- **metoda bodovací** - vytvářejí se bodové stupnice rozlišné pro výrobní, administrativní, manažerské a práce specialistů. Poté je vybráno klíčové pracovní místo z každého typu prací v organizaci. Hodnocena je klíčová práce jako reprezentant skupiny. Dále je třeba vybrat kritéria hodnocení, za které je organizace ochotna platit (placené faktory) např. dovednosti, úsilí, odpovědnost, rozhodování pro manažerské práce a práce specialistů. Pro detailnější popis placených faktorů slouží subfaktory, kterým jsou přiřazeny stupně (např. placený faktor odpovědnost může mít subfaktor odpovědnost za práci jiných a k tomu stupeň odpovědnosti). Každému faktoru, subfaktoru a stupni se přidělují určité váhy odrážející jejich relativní důležitost (např. k hodnocení práce frézaře je nejdůležitější faktor dovednost, zatímco pro práci mistra je důležitější odpovědnost). Následně jsou jim na základě jejich relativního významu přiřazeny body, které se sčítají a představují hodnotu práce.

## 2.8. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizacích patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem. Základním zákonem úspěšnosti jakékoliv organizace je přizpůsobivost a připravenost na změny, kterou v organizaci vytvářejí pouze lidé pružní a podporující změny. Podniky, které chtějí obstát v konkurenci, musí

---

<sup>42</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2007.

vydávat na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nemalé prostředky, které však nelze považovat jen za nákladové položky, ale za významné investice do budoucnosti.<sup>43</sup>

*„Budoucnost na třetí – rok 2010 už dávno začal...”*

*Více než sto let se organizace světa práce točila kolem otázky, jak zaměstnance lépe chránit před sociálními riziky. Svět se ovšem mění překotným tempem. Větší šanci obstát mají země a podniky, které se umějí odpoutat od zaběhnutých stereotypů a „popustit otěže“. Budoucnost patří těm, kdo sázejí na vyspělost zaměstnanců, na jejich schopnosti, iniciativu a ochotu učit se novým věcem. Neboť pouze odhodlání vzít budoucnost do vlastních rukou zajistí člověku, aby byl schopen vykonávat své povolání po celý život.“<sup>44</sup>*

Vzdělávání a rozvoj souvisí s řízením profesionální dráhy jednotlivce v organizaci. Pracovní smlouva neurčuje vývoj rozdílných úkolů zaměstnance ani nestanoví vývoj jeho postavení ve firmě. Potřeby organizace se mohou měnit a vyvíjet, je nutno zajistit náhradu za odcházející zaměstnance, přemísťovat je na nová pracovní místa, připravovat výměnu současných manažerů. Vzdělávání pracovníků v organizaci by mělo být soustavné aby bylo efektivní.

#### **Neustále opakující se cyklus vzdělávání se skládá:**

- 1) **Zjišťování potřeb vzdělávání pracovníků organizace** je založeno na odhadech a přibližných vyjádřeních. Zjišťují se *údaje o celé organizaci*, významné údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc a úraz, o absenci apod. Provádí se inventura pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci a k tomu slouží *údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností*. Dále se využívají *údaje o jednotlivých pracovnících* z personální evidence, záznamů o vzdělání, plnění kvalifikačních požadavků a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamů o rozhovorech s pracovníkem, průzkumů o postojích a názorech jednotlivých pracovníků. Velmi často se potřeba vzdělávání opírá o požadavky vedoucích pracovníků i pracovníků

<sup>43</sup> HŘEBÍČEK, V. Řízení lidských zdrojů. Recenzoval L. Kostrůň, 2008.

<sup>44</sup> HARTZ, P. *Job revolution - Nové trendy ve světě práce*. Přel. J. Senohrábek, J. Pondělíček, 2003. str. 11.

řadových a důležitým podkladem jsou materiály pravidelného hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu.

2) **Plánování vzdělávání pracovníků**, kdy se v první řadě určí metody vzdělávání.

Dobře vypracovaný plán má zahrnovat jaké vzdělávání má být zabezpečeno a pro koho, zda při výkonu práce nebo mimo pracoviště, metody a režim vzdělávání, kým bude zabezpečováno, termín, časový plán, místo konání, ubytování, stravování, doprava, rozpočtovou stránku a metody hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti jednotlivých vzdělávacích programů.<sup>45</sup>

3) **Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu**

Jedná se o zpětnou vazbu o efektivitě vzdělávacích aktivit. Vyhodnocuje se *úroveň reakce* (dotazníky spokojenosti), *úroveň učení* (testování znalostí), *úroveň chování* (zhodnocení dovedností), *úroveň výsledků* (měření dopadu do reálné výkonnosti) a *úroveň postojů*. Vyhodnocování probíhá:

A. **Samotným účastníkem, subjektivní hodnocení v kratším časovém odstupu**

- *Dotazník spokojenosti* např. ohledně užitečnosti vzdělávání, působení lektora, rytmu kursu, kvality výuky, prostředí kurzu, organizačním zajištění.
- *Dopis lektorovi/dopis sobě*. Na samotném školení probíhá ústní zpětná vazba („tzv. balení kufru“) a dopis pak přijde lektorovi jako součást zpětné vazby. Napomáhá také transferu znalostí a dovedností do praxe.

B. **Subjektivní hodnocení s delším časovým odstupem** probíhá po půl roce až roce

- *Autofeedback* - účastník kurzu si sám poskytuje zpětnou vazbu pro vyhodnocení vztahu změny a kvality osobního přispění a profesního a osobního rozvoje (vzdělávání).
- *Rozvojový plán* - pomáhá účastníkovi sledovat plnění přírůstku nových znalostí, dovedností, jejich uplatňování v praxi a identifikovat zdroje a bariéry.
- *360° zpětná vazba* - účastník hodnotí svůj pokrok od zahájení rozvojového programu a odpovídá si na otázku: „Podle čeho to druzí mohou poznat?“

C. **Druhými lidmi, objektivní hodnocení**

- *Pretest - retest*, znalostní test je proveden při zahájení školení a pak s určitým odstupem po ukončení školení.

---

<sup>45</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2007.

- **Assessment/Development Centre** – počet pozorovatelů musí být vyšší než dva a musí být jen z interního prostředí, ve výjimečných případech jsou doplněni externí firmou. Jedná se o praktickou zkoušku – předvedení nějaké práce nebo vyhotovení plánu projektu atd.<sup>46</sup>

### 2.8.1 Metody vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání probíhá na pracovišti i mimo pracoviště:

- **Instruktaž při výkonu práce** provádí zkušený pracovník, tzn. že předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním postup osvojí.
- **Coaching** znamená, že vzdělávaný pracovník je dlouhodoběji poučován, podněcován k vlastní iniciativě a kontrolován s přihlédnutím k jeho individualitě.
- **Mentoring** spočívá v radách a usměrňování (kariérní pomoci) rádce – mentora vzdělávanému pracovníkovi.
- **Counselling** znamená, že se nadřízený a podřízený vzájemně ovlivňují, konzultují. Podřízený se může vyjádřit ke všem problémům své práce a vzniká zde zpětná vazba.
- **Asistování** probíhá tak, že vzdělávaný pracovník je přidělen dlouhodoběji zkušenému pracovníkovi a plní úkoly spolu. Postupně pracuje vzdělávaný stále samostatněji.
- **Pověření úkolem** vzdělávaného pracovníka nadřízeným. Musí mít potřebné podmínky a příslušné pravomoce. Jeho práce je sledována.
- **Rotace práce** je metodou, při níž je vzdělávaný pracovník postupně na určité období pověřen pracovními úkoly na různých pracovních místech, úsecích nebo pracovištích.
- **Přednáška bez diskuse a přednáška s diskusí**, při které účastníci buď pasivně přijímají informace a teoretické znalosti nebo se během diskuse objevují nápady, řešení problémů a účastníci jsou vedeni k aktivitě.
- **Demonstrování** je praktickým, názorným vyučováním za použití audiovizuální techniky, počítačů atd. a více se orientuje na dovednosti.

<sup>46</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 2007.



- **Případové studie** jsou zaměřeny často jen na jednu oblast řízení organizace, studují je jednotliví účastníci vzdělávání a snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení.
- **Workshop**, kdy se praktické problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.
- **Brainstorming** probíhá tak, že skupina účastníků je vyzvána aby jednotlivě navrhli řešení určitého problému. Poté probíhá diskuse a hledá se vhodná kombinace návrhů.
- **Simulace** běžných životních situací vyskytujících se v práci vedoucích pracovníků a učinění řady rozhodnutí. Přejíždí se od jednodušších problémů ke složitějším.
- **Hraní rolí (manažerské hry)**, kdy účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích charakteristik osobnosti spíše u vedoucích pracovníků.
- **Assessment centre** – úkoly a problémy, řešené účastníky jsou náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet různou úroveň stresu. Vyhodnocování problémů lze také porovnat s řešeními účastníků a tím se účastníci učí manažerské dovednosti, ale také překonávat stres, jednat s lidmi, hospodařit s časem atd.
- **Outdoor training** probíhá ve volné přírodě, tělocvičně, upravené učebně, při kterých se manažeři učí hrou či pohybovými činnostmi manažerským dovednostem.
- **E - learning** znamená vzdělávání pomocí počítačů, které lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka. Probíhá formou různých testů, cvičení se zpětnou vazbou, průběžným hodnocením osvojování si znalostí a dovedností.<sup>47</sup>

## 2.9. Pracovní vztahy a péče o pracovníky

Pracovní vztahy jsou přítomny ve všech personálních činnostech. Personální útvar hraje hlavní roli při vytváření strategií a politiky dobrých zaměstnaneckých vztahů. Atmosféra zaměstnaneckých vztahů v organizaci odráží vzájemné chování

---

<sup>47</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2007.

managementu, pracovníků a odborů a způsoby, jakými jsou zaměstnanecké vztahy řízeny. Aby byli pracovníci oddáni zájmům organizace, musí si pracovníci a vedení podniku vzájemně důvěřovat, vedení jedná s pracovníky slušně, ohleduplně a otevřeně. Případné konflikty se řeší pomocí ucelených postupů, které poskytují řešení pro dosažení zisku obou stran. Proto by měli být vedoucí pracovníci v tomto duchu dobře vyškoleni.<sup>48</sup>

### **Při práci v organizaci vznikají vztahy mezi:<sup>49</sup>**

- Zaměstnancem a zaměstnavatelem – upravené např. zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem,
- Zaměstnancem a odbory a Odbory a zaměstnavatelem - upravované celostátními zákonnými normami,
- Nadřízeným a podřízeným - upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem, pracovním řádem popřípadě dalšími předpisy,
- Vztahy k zákazníkům a veřejnosti - upravované např. pracovním řádem,
- Pracovními kolektivy v organizaci - upravovány organizačním, pracovním řádem,
- Vztahy mezi spolupracovníky – některé organizace je upravují interními předpisy.

### **Zásady vytváření zdravých pracovních vztahů:**

- Zaměstnavatel musí přísně dodržovat zákony, smlouvy, dohody, pravidla slušnosti a respektovat lidská práva,
- Pracovníci jsou vedeni k přísnému dodržování zákonů, předpisů stanovených organizací a pravidel slušnosti v jednání se spolupracovníky, zákazníky i veřejností. Jsou vytvářeny jakési kodexy chování pracovníků ve volném čase,
- Respektování odborů a zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele a vytváření podmínek pro to, aby se mohl zaměstnanec účastnit řízení a rozhodování.
- Používání detailních, individuálních, jednoznačných pracovních smluv, které jsou vyjednány se zaměstnancem a formulovány ve smyslu zákona.

---

<sup>48</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek, 2007.

<sup>49</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, 2007.

- Formulace a realizace jasné, slušné a spravedlivé politiky získávání, výběru, hodnocení, odměňování, rozmísťování a personálního rozvoje pracovníků.
- Neustálé zlepšování stylu vedení a zdravých zásad formování pracovních týmů.
- Kladení důrazu na formování osobnosti člověka ve všech vzdělávacích aktivitách organizace, bez ohledu na jejich hlavní cíl.
- Vytváření a udržování příznivých pracovních podmínek a důsledná orientace na ochranu zdraví a bezpečnost pracovníků při práci.
- Intenzivní informování pracovníků o všech záležitostech organizace (mimo tajné a důvěrné informace) a intenzivní komunikace s nimi, k vytváření příznivých podmínek pro komunikaci.
- Pečování o sociální rozvoj pracovníků, jejich životní podmínky, pomáhání jim v případě potřeby radou i skutkem.
- Vytváření žádoucích mezilidských vztahů organizováním kulturních, sociálních, sportovních a rekreačních aktivit pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky.
- Důsledná prevence a postihování jakýchkoliv projevů diskriminace nebo preferování, subjektivních antipatií či sympatií k pracovníkům ze strany vedoucích pracovníků.<sup>50</sup>

**Péče o pracovníky** je poskytována z důvodů, které bezprostředně nesouvisí s jimi vykonávanou prací, i když mohou souviset s jejich pracovištěm. Týká se např. pomoci při osobních problémech konzultacemi, s problémy se zdravím a nemocí a služby pro penzionované pracovníky. Skupinové služby se týkají zabezpečování společenských a sportovních aktivit a stravovacích zařízení. Zařízení péče o děti lze poskytovat na individuální i na kolektivní bázi.<sup>51</sup>

Zaměstnavatelé si však stále více uvědomují, že konkurenceschopnost je závislá hlavně na pracovnících, a proto se objevuje výraznější pestrost forem této péče v organizacích a pracovníci porovnávají organizace s organizacemi jinými. **Dobrovolná péče** o zaměstnance je výrazem personální politiky zaměstnavatele a jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce a není dána zákony jako **povinná péče**, kterou u nás řeší zákoník práce, předpisy a kolektivní smlouvy vyšší nadpodnikové úrovně nebo **smluvní péče**, která je daná kolektivními smlouvami na úrovni organizace.<sup>52</sup>

<sup>50</sup> tamtéž

<sup>51</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy. Přel. J. Koubek, 2007.

<sup>52</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2007.

**Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:<sup>53</sup>**

- a) **Pracovní doby a pracovního režimu (přetržitý, nepřetržitý)** – zákon upravuje délku a rozvržení pracovní doby, délku přestávek v práci a jejich rozvržení, intervaly mezi jednotlivými směnami a délku nepřetržitého odpočinku jednou za týden. Totéž platí o práci v noci, o víkendu, ve svátcích. Dnes se začíná uplatňovat částečný pracovní úvazek, smlouva na roční počet pracovních hodin (sezónní charakter práce atd.) a s tím související pružná pracovní doba (pracovník si sám volí začátek a konec směny). Příkladem pružné pracovní doby může být sdílení pracovního místa (job sharing) nebo distanční práce.
- b) **Pracovního prostředí** – náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli. Personální práce se soustřeďuje zejména na *prostorové řešení pracoviště* např. pohodlný přístup na pracoviště, výška pracovní plochy atd., *fyzikální podmínky práce* např. pracovní ovzduší, osvětlení, hluk, barevná úprava a *sociálně psychologické podmínky práce* např. duševní práce vyžaduje podmínky, při nichž není pracovník rušen a při fyzické práci sdílení pracovního prostoru až tak neruší, mezilidské vztahy ovlivňují náladu, chování a výkon pracovníka.
- c) **Personálního rozvoje pracovníků** - se týká především péče o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování, kde patří i řízení kariéry pracovníků.
- d) **Služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti** – zde patří např. stravování pracovníků, zařízení k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí, zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek, zajišťování dopravy do zaměstnání nebo příspěvky na dopravu, poradenské služby ohledně pracovních záležitostí pracovníka.
- e) **Ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám** – zde patří poskytování služeb spojených s rekreací, sportem, kulturou, cestováním apod. (příspěvek na dovolenou atd.), zlepšování životních podmínek pracovníků (bydlení, mateřské školky, půjčky úmrtí v rodině, sňatek atd.), poradenské služby nepracovních záležitostí ( právník, psycholog, lékař atd.).
- f) **Péče o životní prostředí** je organizacím ukládána zákony a má pozitivní dopad na zdraví a spokojenost pracovníků. Aktivita jsou pro organizace často daňové

---

<sup>53</sup> tamtéž

výhodné a přinášejí výhody z dobrých vztahů s místní správou a veřejností. Mezi tyto aktivity patří např. údržba veřejné zeleně, lavičky, čekárny na zastávkách městské dopravy, odpadkové koše, úpravy obytného prostředí atd.

g) **Bezpečnosti práce a ochrany zdraví**

## 2.9.1 Ochrana zdraví a bezpečnost při práci

*Zaměstnavatelé jsou povinni* provádět opatření k odstranění příčin ohrožení života a zdraví pracovníků a vytvářet bezpečné pracovní podmínky. Mají povinnost zajistit bezpečné pracoviště, vyhledávat a odstraňovat možná rizika, nedovolit zaměstnanci aby vykonával práce, které neodpovídají jeho schopnostem nebo zdravotní způsobilosti, provádět školení zaměstnanců o bezpečnosti práce, ověřovat znalosti těchto předpisů a kontrolovat jejich dodržování, zajistit lékařskou závodní péči, poskytovat první pomoc v případě úrazu, poskytovat osobní ochranné pomůcky atd. *Zaměstnanci jsou povinni* dodržovat předpisy bezpečnosti práce, zúčastňovat se školení a výcviku, používat ochranné pracovní prostředky, oznamovat nedostatky a závady, nepoužívat alkoholické nápoje a návykové látky a podrobovat se vyšetření, zda nejsou pod vlivem těchto látek. Jejich povinnosti jsou kontrolovatelné inspektoráty bezpečnosti práce, podřízené Českému úřadu bezpečnosti práce a ministerstvu práce a sociálních věcí. Hlavním cílem všech těchto opatření je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání.

V moderním řízení lidí se objevuje pojem „wellbeing“ **zaměstnanců**.<sup>54</sup> Přístup k zaměstnancům ve formě investic do jejich zdraví a pohody, směřuje ke zlepšování osobního zdraví a firmě se vyplácí, protože spokojení, dobře se cítící a zdraví zaměstnanci mají méně absencí, jsou produktivnější a mají sklon zůstat ve firmě. Startem k podpoře „wellbeing“ musí být dobré vedení lidí a efektivně fungující organizace práce. Podniková strategie podpory wellbeing může zahrnovat nákladná opatření na služby, ale také třeba jednoduché služby jako je zmrzlina v letních měsících zdarma. Dobrou strategii zdraví a pohody zaměstnanců lze vytvořit pouze analýzou potřeb a očekávání zaměstnanců. V duchu wellbeing zaměstnanců by měli zaměstnavatelé také brát na vědomí *stres zaměstnanců*<sup>55</sup> (řeší i Armstrong), protože mají společenskou odpovědnost zajišťovat dobrou kvalitu pracovního života. Každý

<sup>54</sup> DE VITA, E. Wellbeing na pořadu dne. *Moderní řízení*, 2008, č. 12, str. 54.

<sup>55</sup> Výzkum Workplace Survey, Stres na pracovišti. *Moderní řízení*, 2009, č. 11, str. 19.

třetí manažer v ČR uvádí, že společnost, ve které pracuje nijak nepomáhá svým zaměstnancům zbavit se stresu. Vyplynulo to z průzkumu Workplace Survey 2009 mezi 6167 manažery a manažerkami z dvaceti zemí světa. Většina dotazovaných manažerů z ČR odpověděla, že hlavním důvodem většího stresu je zavádění úsporných opatření, obava ze ztráty zaměstnání a nadměrné pracovní vytížení. Stres se podle nich projevuje nižší kvalitou odváděné práce, nedodržováním stanovených termínů. Průzkum ukázal, že manažeři by nejvíce ocenili otevřenou a upřímnou komunikaci, která by pozitivně ovlivnila pracovní morálku zaměstnanců a poskytování finančních odměn za mimořádný výkon.

## **2.10. Personální informační systém**

Existence personálního informačního systému organizace je nezbytnou podmínkou efektivního provádění všech personálních činností a musí mít neustálý přísun kvalitních a aktuálních informací od manažerů všech úrovní, především personalistů. Většina těchto systémů omezuje přístup k některým individuálním údajům o pracovnících a pracovních místech a informacím o personálních činnostech. Hromadné (statistické) údaje jsou běžně k dispozici komukoliv z vedoucích a často i řadovým pracovníkům a vnějším institucím.<sup>56</sup>

### **Otevřený počítačový personální informační systém má zahrnovat oblasti:**

1. Personální agenda - databáze se základními údaji o zaměstnancích, evidence jejich zdravotního stavu,
2. Personálního plánování – plánování potřeby zaměstnanců, pokrytí potřeby zaměstnanců, personálního a sociálního rozvoje,
3. Analýza práce a vytváření pracovních míst - popis pracovních míst a specifikace požadavků pracovních míst, zařazení pracovního místa do organizační struktury, popis a specifikace požadavků práce, hodnocení práce, charakteristika struktury pracovních míst, charakteristika struktury zaměstnanců.
4. Získávání a výběr, rozmístění a propouštění – vyhledávání uchazečů, obvyklé činnosti spojené s výběrem, přijímáním rozmístěním a propouštěním,

---

<sup>56</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, 2007.

5. Mzdová agenda – evidenci nepřítomnosti v práci, pracovní doby, práce přesčas, pracovní pohotovosti, noční práce, dovolené, zabezpečení zpracování mezd, zabezpečení výpočtu sociálních plateb a náhrad mzdy, strukturování a analýza mzdy,
6. Řízení výkonu – sledování výkonnosti pracovníků, obvyklé činnosti spojené s procesem hodnocení pracovníků, archivace výsledků hodnocení a analýza hodnocení,
7. Vzdělávání a rozvoj – plánování potřeby vzdělávání pracovníků a organizace, obvyklé činnosti spojené s procesem vzdělávání a rozvoje, analýza efektivnosti vzdělávání,
8. Péče o zaměstnance – obvyklé stanovení nároků na sociální výhody a evidence jejich čerpání, sociální fondy,
9. Komunikace – řízení informačních toků.<sup>57</sup>

### 2.10.1 Výhody zavedení a užívání HR intranetu

Využívání HR intranetu je v dnešní době „in“ a slouží k využívání interní IT sítě pro komunikaci a spolupráci. Manažeři i personál mohou on line vkládat osobní údaje a provádět transakce a existují přesvědčivé ekonomické výhody pro investování. Jde totiž o snižování nákladů, zpřístupňování informací manažerům i zaměstnancům, zlepšování komunikace a poskytování lepších služeb. Poskytování informací o mzdě on line, např. elektronická výplatní páska snižuje náklady, šetří papír a zaměstnanec se může na své záznamy podívat kdykoliv. Intranet lze využívat i mimo podnik a pomáhá zaměstnanci být ve spojení a získávat informace, např. nadřízený může schválit dovolenou podřízenému. Další výhodou je, že personalisté i manažeři nemusí vynakládat mnoho času na zodpovídání častých otázek zaměstnanců a zaměstnanci si mohou místo zbytečných hovorů vyhledat potřebné informace sami.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, 2001.

<sup>58</sup> RODGERS, K. Využíváte HR intranet?. *Moderní řízení*, 2009, č. 11, str. 46.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

### 3. Profil analyzované firmy

Firma, jejíž personální činnosti budu analyzovat je ryze českou společností. Jedná se o předního českého dovozce, výrobce a distributora osobních ochranných pracovních prostředků a pomůcek zajišťujících bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Firma Jaromír Rataj – CANIS, byla založena 27. srpna 1993 a to bratry Jaromírem a Jiřím Ratajovými, jako sdružení dvou fyzických osob se sídlem v Ostravě. V této době pro firmu pracovalo sedm zaměstnanců, kdy firma fungovala pouze jako obchodní. V roce 2000 si firma založila vlastní zakázkovou výrobu - velkokapacitní šicí dílnu v Ostravě.

Vzhledem k rozrůstajícím se aktivitám, navázalo na desetiletou úspěšnou činnost této firmy, založení akciové společnosti **CANIS SAFETY, a.s.** Stalo se tak 27. srpna 2003. Členové statutárních a dozorčích orgánů jsou zastoupeni jednak bratry Ratajovými, jako předseda a místopředseda představenstva a pak zasloužilými zaměstnanci, kteří stáli u zrodu firmy a nyní jsou ve funkcích představenstva a dozorčí rady. Dne 2. září 2008 byl ustanoven do funkce druhého člena představenstva ing. Leonard Mynář, který vykonává ve firmě funkci generálního ředitele. Stoprocentní podíl základního kapitálu drží CANIS SLOVAKIA, s.r.o., která byla založena 4. června 2005 jako dceřiná společnost na Slovensku.

**Rozhodující předměty činnosti firmy dle obchodního rejstříku jsou** velkoobchod, specializovaný maloobchod a výroba oděvů a oděvních doplňků (kromě kožešinových). **Velkoobchodní prodej** se uskutečňuje přímo z centrálního logistického areálu o výměře 10000m<sup>2</sup> v Petřvaldu u Karviné, kde se nachází od roku 2005 také centrální sídlo společnosti. **Prodejní pobočky** jsou dnes v Ostravě, Olomouci, Brně, Jihlavě, Praze, Liberci, Jablonci nad Nisou, Ústí nad Labem. Na Slovensku jsou pobočky zastoupeny v Bratislavě (založena v roce 2008) a Košicích, kde jsou také velkoobchodní místa. Začátkem května 2010 se bude otvírat nová pobočka v Českých Budějovicích. **Výroba oděvů a oděvních doplňků** se provádí prostřednictvím vlastní šicí dílny v Ostravě. Zakázková výroba je schopna uspokojit požadavky pracovníků ze všech pracovních sfér a zákazníky tvoří stavbaři, chemici, svářeči, energetici i lidé pracující v gastronomii a zdravotnictví. Pracovní oděvy jsou šity podle pánských, dámských střihů a šijí se také nestandardní velikosti přesně na míru. Vyrábí se i



speciální ochranné oděvy, jako výstražné oděvy, kyselinotvorné oděvy, oděvy pro svářeče, nehořlavé a antistatické oděvy. Všechny oděvy splňují požadavky příslušných norem. Nedílnou součástí poskytovaných služeb je i potisk nebo výšivka pracovních oděvů požadovaným firemním logem pomocí různých technologií nebo požadovaná impregnace oděvů chemickou cestou buď protiprašnou nebo nehořlavou. **Systém kvality je každoročně stvrzován certifikací dle ČSN EN ISO 9001 : 2008.**

**Strukturu nabízeného zboží včetně vlastní výroby tvoří:**

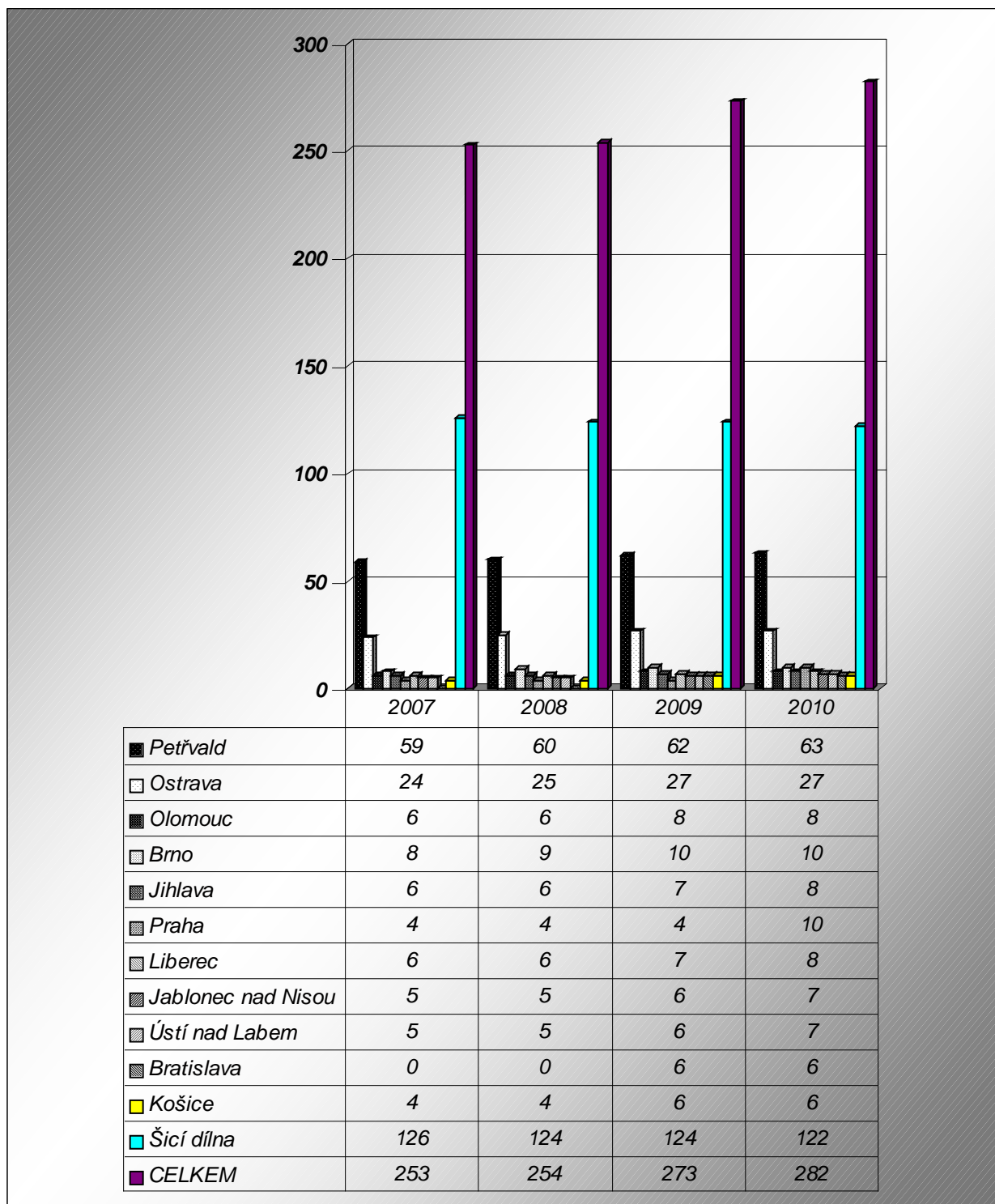
- **Pracovní oděvy:** montérkové soupravy, blůzy, kalhoty, kombinézy, pracovní pláště, reflexní, jednorázové oděvy, oděvy pro gastronomii, bílé, nepromokavé, zástěry, pokrývky hlavy, doplňky, zimní oděvy, volný čas a spodní prádlo, termoprádlo.
- **Pracovní obuv:** pracovní klasická, pracovní luxusní, vycházková, pracovní zimní, gumová a PVC, bílá a přezůvková, řady Baťa, tkaničky a vložky.
- **Pracovní rukavice:** speciální, textilní, PVC, nitril, latex, žáruvzdorné, kombinované, celokožené.
- **Ochrana zraku, sluchu, hlavy, dýchacích cest, ochrana při práci ve výškách:** svářecí brýle, ochranné kukly, štíty, přilby, čepice s plastovou výztuhou, mušlové a zátkové chrániče sluchu, respirátory, masky, polomasky, filtry, bezpečnostní postroje a lana.
- **Drogerie, doplňky a kožené zboží:** ochranné masti, krémy, mýdla, mycí prostředky a pomůcky, štětce, detekční trubičky, lékárničky, osušky, ručníky, protiskluzové materiály, brašny, hřebíčky, nakoleníky, opasky atd.

### **3.1. Zaměstnanci firmy**

Na základě poskytnutých materiálů jsem zjistila, že v průběhu let 2004 - 2010 se zvýšil počet zaměstnanců téměř trojnásobně. Zaměstnanci jsou většinou vzdělání středoškolského, posléze jsou vyučeni a nejmenší kategorii tvoří zaměstnanci se vzděláním vysokoškolským. Jedná se o poměrně mladý kolektiv pracujících lidí, z nichž většina je ve věku do 46 let. Ve firmě pracuje více žen než mužů a firma zaměstnává zhruba 29 lidí se změněnou pracovní schopností prostřednictvím spolupracujících firmy CANIS PLUS s.r.o. Tito zaměstnanci nejsou zahrnuti do celkového počtu zaměstnanců. Organizační schéma firmy je uvedeno v příloze.

**OBRÁZEK č. 3.1.**

**Vývoj počtu zaměstnanců na jednotlivých pobočkách v hlavním pracovním poměru vždy k 1.1. 2007 – 2010.**

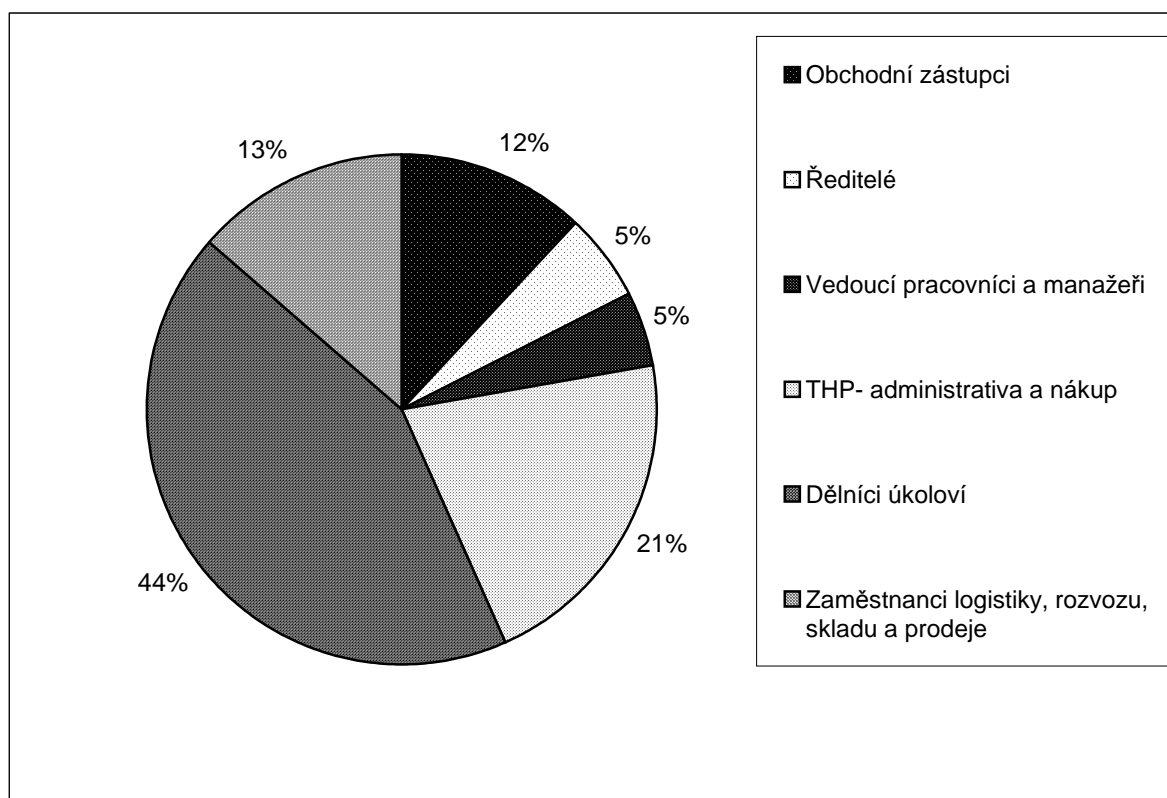


Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

Z tabulky vývoje počtu zaměstnanců je zjevné, že počet zaměstnanců na jednotlivých pobočkách buď stagnoval a nebo se mírně zvýšil v průběhu čtyř let. Rovněž jde vidět, že počet zaměstnanců na šicí dílně postupně klesá.

### Graf č. 3.1.

#### Složení zaměstnanců podle jednotlivých kategorií v roce 2010



Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

### 3.2. Cíle analýzy personálních činností

V souvislosti s rozvojem společností a narůstajícím počtem zaměstnanců se předpokládá posun od administrativních činností personalistů k řízení lidských zdrojů. Vedoucí pracovníci obvykle nemají čas měnit zaběhnuté způsoby, které brání jim i podřízeným pracovníkům v rozvoji. Proto bych chtěla upozornit na nedostatky v personální práci, nové možnosti organizace práce pro zefektivnění fungování celé firmy, důležitost provázání personální strategie s firemní a důležitost provázání personálních procesů s personální strategií. Výsledky této práce mohou poskytnout firmě přehled o personálních činnostech a jejich slabých a silných stránkách. Zároveň mohou poskytnout majitelům i vedoucím pochopení nutnosti přechodu od personální

práce k řízení lidských zdrojů pro zkvalitnění fungování organizace, lepšímu využití lidských zdrojů a lepším vztahům na pracovišti. Zjištění mohou sloužit nejen k zmapování současného stavu personální práce ve firmě, ale také mohou poskytnout důležité informace a rady k jejímu správnému vývoji. Tyto skutečnosti i skutečnost, že jsem ve firmě pracovala, mně vedly k vymezení :

**Poznávacího cíle, tj. zda** vycházejí personální činnosti ve firmě z personální strategie a zda mají vážné nedostatky, které by mohly překážet lepšímu využití lidských zdrojů, stabilizaci, kvalitnějšímu fungování organizace a lepším vztahům na pracovišti.

**Hlavní výzkumná otázka:** Probíhají personální procesy v souladu s personální strategií a mají vážné nedostatky, které by mohly překážet lepšímu využití lidských zdrojů, stabilizaci, kvalitnějšímu fungování organizace a lepším vztahům na pracovišti?

Při odpovědi na tuto otázku jsem se snažila poznat jednotlivé personální procesy ve firmě na základě rozhovoru s jejími zaměstnanci a studiem poskytnutých firemních dokumentů. Východiskem pro výzkumné šetření je teoretická část, ve které jsem se pokusila na základě studia odborné literatury charakterizovat základní činnosti personální práce, tak jak by měly ve firmě probíhat a poukázat na současné trendy, které vedou právě ke kvalitnějšímu fungování organizace, lepšímu využívání lidských zdrojů, stabilizaci a lepším vztahům na pracovišti. Teoretická část tedy vymezuje pojmy, z nichž plynou dílčí výzkumné otázky, rozvíjející hlavní výzkumnou otázku.

**Dílčí výzkumné otázky:**

1. Jaká je firemní strategie a jaká je personální strategie?
2. Mají jednotliví pracovníci povědomí o firemní a personální strategii ?
3. Jak probíhají ve firmě jednotlivé personální procesy?
4. Co společnost dělá pro stabilizaci svých zaměstnanců ?
5. Jaké jsou silné a slabé stránky personálních činností ve firmě ?

Dílčí výzkumné otázky jsem převedla do operacionalizované podoby. Operacionalizované otázky jsou součástí Přílohy č. 5 a jsou uvedeny i v textu diplomové práce.

### 3.2.1 Metody prováděné analýzy

Po vymezení cílů analýzy personálních činností, vytvoření hlavní, dílčích a vedlejších otázek jsem se rozhodla pro aplikovaný výzkum s kvalitativní výzkumnou strategií. Pomocí metod této strategie budu analyzovat získaná data a vytvářet závěry a doporučení. Metody *kvalitativního výzkumu* si získávají ve vědách o člověku a společnosti stále větší význam. Jsou velmi užitečné, když jde o zkoumání života lidí, historie a chodu organizací, společenských procesů atd. Práce kvalitativního výzkumníka se dá přirovnat k činnosti detektiva, protože výzkumník vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, provádí deduktivní a induktivní závěry k osvětlení výzkumných otázek. Aplikovaný výzkum odpovídá na otázky, které mají bezprostřední význam pro praxi a hledá řešení praktických problémů. Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění a výzkumník vytváří komplexní obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí šetření v přirozených podmínkách.. K hlavním kvalitativním metodám patří interview, pozorování a analýza textů, dokumentů, audio a video záznamy. Zajištění validity probíhá pomocí triangulace, či-li kombinace různých metod, různých výzkumníků, různých zkoumaných skupin nebo osob, různých lokálních a časových okolností a teoretických perspektiv, které se uplatňují při zkoumání určitého jevu. Triangulace se takto dají rozdělit na datovou triangulaci, triangulaci výzkumníků, metodologickou a teoretickou triangulaci.<sup>59</sup>

**Tyto metody mi pomohou odpovědět na všechny mé výzkumné otázky a já budu schopna uvést dílčí a konečný závěr** (k analýze nebudu využívat nasazení různých výzkumníků – či-li tazatelů a pozorovatelů při sběru dat):

- *Na základě teoretických poznatků získaných zpracováním první části mé diplomové práce* budu zkoumat zda jednotlivé personální činnosti probíhají v duchu zjištěných teoretických poznatků předních autorů a současných trendů a budu se snažit upozornit na některé nedostatky a navrhnout řešení.
- *Studiem poskytnutých materiálů a dokumentů* – při analýze chci projít tyto dokumenty firmy, tj. organizační směrnice, pracovní řád, poskytnutá personální a mzdová evidence, popisy pracovních míst, výroční zpráva, webové stránky a jiné odkazy na internetu, další dokumentace např. ke vzdělávání a stabilizaci

---

<sup>59</sup> HENDL, J., *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 2009.

zaměstnanců. V dokumentech se budu zaměřovat na jejich obsah, který se bude vztahovat k hlavní výzkumné otázce.

- ***Rozhovorem*** – zvolila jsem polostandardizovaný rozhovor s pracovníky personálního útvaru a s několika firemními zaměstnanci. K rozhovoru mi poslouží seznam otázek pro rozhovor, doplněný o doplňující otázky pro možnost většího rozvinutí tématu. Seznam těchto otázek je uveden v Příloze č. 5. Dílčí výzkumné otázky a hlavní výzkumná otázka jsou uvedeny v textu kapitoly 3.2. Tam kde nejsou doplňující otázky, jsem většinou využívala k odpovědím studia poskytnutých materiálů. V rozhovorech mi pomohlo, že jsem ve firmě pracovala a tak jsem nemusela klást tolik doplňujících otázek.
- ***Jako doplňkovou metodu jsem zvolila metodu statistického zpracování*** – jedná se pouze o zpracování vývoje počtu zaměstnanců, výpočet výše inflace a stability zaměstnanců.

## 4. Analýza personálních činností

Třetí kapitola umožnila seznámit se s analyzovanou firmou, hlavními činnostmi a strukturou firemních zaměstnanců. Popsala jsem zde hlavní cíl mé práce, metody prováděné analýzy a sepsala hlavní a dílčí výzkumné otázky. V této čtvrté kapitole budu na základě stanovených cílů a pomocí popsanych metod analyzovat jednotlivé personální činnosti. Jednotlivé personální činnosti jsou řazeny za sebou tak jak by na sebe měly navazovat a jak jsou seřazeny ve druhé teoretické části mé diplomové práce. Na konci každé personální činnosti je uveden dílčí závěr s doporučeními. Každá tato podkapitola rovněž povede k zodpovězení hlavní výzkumné otázky a poznávacího cíle. Na konci práce pak provedu syntézu – vyvození hlavní odpovědi, poznatku, v souladu s cílem práce.

### 4.1. Firemní a personální strategie

#### **Jak je formulována firemní a personální strategie?**

(Co je cílem firmy? Jaké jsou firemní plány do budoucna? Kde jsou tyto cíle a plány vytyčeny? Kdo je stanovil? Čeho se týká personální strategie? Z čeho vychází? Jak se podílejí lidé na naplňování cílů firmy? Co se od nich očekává? Které zdroje jsou pro firmu nejdůležitější? Jaká je hlavní náplň personální práce? Jaká je vaše podniková kultura? Kdo se na personální práci podílí? Jaký upřednostňujete styl řízení lidí? Existuje funkce personálního manažera?)

Studiem dokumentů jsem zjistila, že firma nemá nikde oficiálně stanovenou firemní strategii, ale pravidelně si stanovuje cíle a plány budoucího rozvoje. Z výroční zprávy jsem zjistila tyto:

#### **Stanovené cíle:**

*„ ... Naším cílem je nabídnout ucelený sortiment, komplexní doprovodné služby, profesionální přístup a především uvádět na trh kvalitní výrobky za bezkonkurenční ceny. Naše prodejní strategie je zaměřena na velkoobchod a maloobchod...“*

#### **Plán budoucího rozvoje:**

*„ ...Společnost by se ráda zaměřila na rozšíření zahraničního obchodu v oblasti odběratelské a dodavatelské a nato navazující personální posílení oddělení nákupu, stabilizovat nově otevřené pobočky jak po stránce obchodní tak personální, dodržet stanovený plán růstu obrátu jednotlivých poboček...“*

#### **Rozhovory pak potvrdily tohle:**

*„ Snažíme si zajistit a udržet potřebný počet zaměstnanců, kteří jsou schopni se ztotožnit s naší podnikovou kulturou. Naše podniková kultura je založena na pracovitosti, otevřenosti a neformálních vztazích a jsme schopni zaměstnance motivovat.“*

*„Svoje lidi odměňujeme, vzděláváme a snažíme se vytvářet pro ně dobré pracovní podmínky. Někdy se také snažíme na lidi tlačit aby svoji práci vykonávali co nejlíp k všeobecné spokojenosti zákazníka. Potřebujeme aby lidi poslouchali a dělali co se jim říká, ale oni občas nechápou, nechtějí chápat nebo nemají zájem. Jednoduše chceme aby se také snažili, podávali nejvyšší výkon a přispívali tak k chodu a rozvoji naší firmy.“*

*„ Společnost dosahuje výborných výsledků především díky skvělé týmové práci, která je podpořena tradiční téměř rodinnou atmosférou rovných příležitostí. Schopní, spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou skutečným zdrojem prosperity naší společnosti.“*

*„ Na personálních činnostech se podílí personální pracovníce, ředitel společnosti, majitelé firmy, jednotliví ředitelé poboček i vedoucí pracovníci, mzdová účetní, firemní právník... funkce personálního manažera existovala do konce roku, nyní personální manažerka pracuje jako ředitelka pobočky v Praze..zatím o obsazení této funkce neuvažujeme..“*

### **Mají jednotliví pracovníci povědomí o firemní a personální strategii?**

(Jsou se strategií seznamováni jednotliví zaměstnanci? Jakým způsobem jsou seznamováni? O jakých cílech a plánech firmy víte? Co se od vás očekává při plnění cílů? Co pro vás vyplývá z těchto plánů? Máte z toho nějaké výhody? Co by se mělo zlepšit?)

To zda jsou zaměstnanci seznamováni s cíli a plány budoucího rozvoje, jak s nimi nadřízení jednají a jak jsou zaměstnanci spokojeni svědčí následující výpovědi Ostravských a Petřvaldských zaměstnanců prodejny, obchodních zástupců, pracovníků skladu, logistiky, rozvozu a šicí dílny, které jsem pořídila formou rozhovoru:

*„ ...Cílem je přistupovat k zákazníkovi s ochotou a řídit se heslem - sloužíme zákazníkovi“...*

*„ ... Cílem firmy je vytvořit nové pobočky v Česku a v zahraničí – například v Polsku“...*

*„ ...Firma chce abychom uspěli v konkurenci a proto na nás hodně tlačí a taky se musíme učit nové věci...“*

*„ ...Musíme přísně dodržovat stanovený obrat abychom byli spokojeni i finančně jinak jsou postihy...“*

*„... Když není něco v pořádku, tak se i křičí a nikoho nezajímá jiný názor...to by se mělo změnit“*

*„... Firma chce aby se zaměstnanci měli dobře, ale něco za něco...musíme být ochotní a pracovití..“*

*„... Chceme šít kvalitní výrobky aby byly firmy spokojené, protože konkurence je silná..“*

*„... Cílem je zvýšit počet poboček a získat nové zakázky..“*

*„...Chceme nabízet kvalitní výrobky s profesionálním přístupem a tomu se budeme muset učit..“*



## Dílčí závěr

Z výše uvedeného vyplývá, že strategie firmy i personální strategie není nikde oficiálně stanovena. Existují však cíle firmy a plány budoucího rozvoje. Z plánu budoucího rozvoje lze usoudit, že firma má v úmyslu „*personálně posilovat oddělení nákupu a stabilizovat nově otevřené pobočky po stránce personální*“. Firma si je dobře vědoma toho, že lidské zdroje jsou jedinečně důležité pro trvalý úspěch podniku, a proto lidi motivuje, odměňuje, vzdělává v očekávání rozvoje firmy, nejvyššího výkonu a lepšího chodu firmy čímž se ztotožňuje s filosofií řízení lidí vyjádřenou slovy Price A., uvedenou v části 2.1 mé diplomové práce. Z výpovědi jednotlivých zaměstnanců je zřejmé, že mají povědomí o cílech a budoucích záměrech společnosti. To, že chce firma dále růst, získávat a stabilizovat nové zaměstnance, které považuje za velmi důležité pro svůj úspěch, lze považovat za vyjádření směru, kterým se chce společnost ubírat v personální práci - totiž náznak **personální politiky firmy**. Tento záměr však neudává jednoznačný směr pro práci s lidmi a v případě rozrůstání by nevedl k trvalému úspěchu firmy. Tím, že neexistuje jednoznačná personální strategie a politika a nejsou určeny zásady a způsoby dosažení personálních cílů totiž strádají jednotlivé personální činnosti, protože jim chybí systematičnost a cíl. Proto je třeba mít na paměti, že je velmi důležité aby personální politika byla dobře zformulovaná, přijatelná a srozumitelná a zaměstnanci s ní byli pravidelně seznamováni. Je také třeba určit zásady a způsoby dosažení personálních cílů a dbát na to aby jednotlivé personální politiky byly na sebe navázány, sladěny a vzájemně se doplňovaly. Jedině to povede k trvalému úspěchu firmy a postupně bude docházet ke strategickému řízení lidí, totiž budou vytvořeny konkrétní strategie lidských zdrojů a podle nich se bude firma dále rozhodovat, co je třeba udělat a změnit v konkrétních oblastech řízení lidí – tak jak parafrázuji Koubka a Armstronga v kapitole č. 2.1. Z výpovědi zaměstnavatele i zaměstnanců rovněž vyplývá, že **styl vedení lidí ve firmě** je poměrně direktivní z pozice autority. Tento styl je v moderním řízení lidí potlačován, protože může vést ke konfliktům na pracovišti a nevede k úplnému získání potenciálu člověka. Je třeba si uvědomit, že v současnosti je třeba lidi spíše vést než řídit a od direktivního způsobu řízení lidí je třeba přejít k participativnímu vedení lidí, kdy si musí umět manažeři a personalisté své lidi správně vytipovat, spolupracovat s nimi a ne jen přikazovat. Jedině tak lze získat dlouhodobě celý potenciál vedených lidí. (viz kapitola 2.1). Vytvoření místa personalisty na plný pracovní úvazek většinou firma začíná pocítovat při 100 až 150 zaměstnancích. Firma, která má nad 150 zaměstnanců a ještě nedosahuje 500, zřizuje personální útvar

s manažerem a 2 až 3 specializovanými pracovníky (asistenty).<sup>60</sup> Vzhledem k rozrůstajícím aktivitám a narůstajícímu počtu zaměstnanců doporučuji zřízení funkce personálního manažera na plný úvazek, protože majitelé, ředitelé a vedoucí pracovníci při svých pracovních povinnostech nemůžou činnost vykonávat tak, jak by měla vypadat a jak by odpovídala modernímu řízení lidí ve středně velké firmě.

## 4.2. Analýza pracovních míst

### Existují ve firmě popisy pracovních míst ?

(Co obsahují popisy pracovních míst? Jsou aktualizovány a kým?).

Zjistila jsem, že popisy pracovních míst jsou požadovanou součástí systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001 : 2008 a ten je každoročně stvrzován certifikací. **Pro všechna pracovní místa ve společnosti existují popisy daného pracovního místa.** Tyto dokumenty jsou dle potřeby aktualizovány s pomocí jednotlivých vedoucích pracovníků, ředitele a majitelů firmy a slouží pro případné zastoupení zaměstnance. Aktualizace je pravidelná a dokumenty jsou uchovány u personální pracovnice a zaměstnance zodpovědného za systém managementu jakosti. **Popis daného pracovního místa obsahuje** jméno a příjmení zaměstnance, název pracovního místa, požadavky kvalifikační – vzdělání (teoretické), požadavky na praktické dovednosti (předešlé zkušenosti), specifické požadavky (řidičský průkaz, jazykové dovednosti, znalosti PC, obchodní dovednosti, vedení lidí, komunikativnost atd.), psychosomatické požadavky (odolnost vůči stresu, fyzická síla, zručnost, odolnost vůči cestování, duševní schopnosti, zodpovědnost např. za práci s penězi atd.) vztahy nadřízenosti a podřízenosti, zodpovědnost a pravomoci, přesný popis toho co zaměstnanec vykonává.

### Jak vznikají nová pracovní místa?

*(Podle čeho poznáte, že je třeba vytvořit nové místo? Co bývá důvodem ke vzniku nového pracovního místa? Jak se projevuje přetíženost? Podle čeho jsou zadávány požadavky nového pracovního místa?)*

---

<sup>60</sup> KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*, 2001, str. 209.

*„ To, jestli vznikne nové pracovní místo je na rozhodnutí majitelů firmy a vedoucích jednotlivých pracovních míst.... Potřeba nového pracovního místa administrativního charakteru vzniká na základě přetížení současných zaměstnanců, to znamená jejich neschopnosti zvládat nával práce. Projevuje se to nervozitou, stresem, prací přes čas a někdy i stížnostmi zákazníků.“*

*„ U zřizování nových pracovních míst a funkcí, se vychází především z vývoje prodeje jednotlivých vlastních výrobků nebo dalšího obchodovatelného zboží na trhu. Důvodem ke vzniku nových pracovních míst je také snaha o nový segment zákazníků otevřením nových poboček a prodejních míst. „*

*„ Před tím než je nové pracovní místo zadáno, personalistka ve spolupráci s jednotlivými vedoucími, ředitelem nebo majiteli vyplňuje požadavky na daného pracovníka. Požadavky každého pracovního místa jsou popsány charakteristikou pracovního místa a obsahují požadované vzdělání, teoretické a praktické znalosti a dovednosti, požadovaná praxe, specifické požadavky pro dané pracovní místo, jazykové dovednosti.,,*

Pro ověření mi sloužily nabídky pracovních míst, zveřejněné na internetu, které jsem zhodnotila s již vytvořenými popisy pracovních míst a jsou uvedeny v Příloze č. 6.

## **Dílčí závěr**

Z výše uvedeného vyplývá, že se firma analýzou pracovních míst zabývá. Popisy tedy mohou sloužit pro návazné personální činnosti, to je plánování lidských zdrojů, nábor a výběr, posuzování výkonu, identifikaci potřeb výcviku, hodnocení práce. Jen si myslím, že podnět ke vzniku nového pracovního místa by nemusel souviset s až tak extrémní situací jako je *„přetížení současných zaměstnanců nebo stížnostmi zákazníků“* – jak vyplývá z výpovědi. Jde jen o včasné zachycení stavu a řešení situace. Pomoci by mohla analýza jednotlivých přetížených míst, zda není ve specifikaci pracovního místa příliš mnoho pracovních povinností, které nesouvisejí zrovna s hlavní náplní práce zaměstnance a aby se zaměstnanec s cílem splnit všechny své povinnosti zbytečně nedostával do stresu. Tak jak uvádím chyby v popisech pracovních míst v kapitole 2.2. Také by mohlo pomoci kvalitnější personální plánování ale to uvedu

v další kapitole. Co se týče výpovědi dvou zaměstnanců (viz kapitola 4.5.), „...**absolutní nejasnost náplně práce**...“, je třeba nejspíš zaměstnance důsledněji seznamovat s náplní jejich práce – či-li specifikací jejich pracovního místa přímo při podpisu pracovní smlouvy a v případě potřeby i během pracovního poměru. Vhodný by byl také kvalitní personální systém, ale o tom v poslední kapitole. Zaměstnanec nemusí plnit pracovní úkoly nad rámec svých pracovních povinností uvedených v jeho náplni práce, pouze ze své dobré vůle a s úmyslem pomoci svým kolegům v případě jeho způsobilosti, možnosti a momentálně vzniklé potřeby (jak ostatně vyplývá z pracovního řádu firmy, do kterého jsem nahlédla). Naopak pokud zaměstnanec soustavně neplní pracovní povinnosti, určené specifikací jeho pracovního místa, může zaměstnavatel zaměstnanci dát výpověď dle § 52, písm. g) ZP, jestliže byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi.

### 4.3. Personální plánování

#### **Jak probíhá ve firmě personální plánování ?**

(Máte dostatek zaměstnanců? Kdo zodpovídá za dostatek zaměstnanců? Co teda signalizuje nedostatek či nadbytek lidí? Z jakých zdrojů pokrýváte volná pracovní místa? – Odkud je získáváte? Jak je získáváte? Využíváte služeb personálních agentur?)

Jak už jsem uvedla v kapitole o personální strategii firmy, dle dostupné dokumentace neexistuje dlouhodobá a jednoznačná personální strategie a politika, která by určovala konkrétní směr firmy v personální oblasti a konkrétní potřebu lidských zdrojů pro následující období. Z toho vyplývá, že personální plánování není završeno dílčími plány personálních činností ani plánováním kariéry.

*„ Personální plánování probíhá spíše formou odhadu na další rok a máme jen intuitivní plán počtu zaměstnanců na tento rok, většinou se jedná o operativní obsazení míst.“*

*„ Momentálně se nedá říct, že by byl nadbytek zaměstnanců, spíše se musí řešit jejich nedostatek v souvislosti s rozvojem společnosti a otevíráním nových poboček jako např. od 1.5.2010 v Českých Budějovicích, nové personální obsazení pobočky v Praze*

*od 1.1.2010 nebo plánovaná akvizice v Polsku. Já sama jsem vykonávala funkci personální ředitelky v Petřvaldě u Karviné a od 1.1.2010 jsem se stala ředitelkou pobočky v Praze. Mít dostatek pracovníků je povinností každého ředitele jednotlivých poboček a je na rozhodnutí majitelů firmy.“*

*„Ředitel i majitelé si namátkově zjišťují jestli nebudou odcházet ženy třeba na mateřskou dovolenou nebo kdo jak dlouho pracuje v nějaké funkci a kdo má jaké vzdělání a kde sbíral zkušenosti před nástupem do naší firmy.“*

*„Volná pracovní místa v Ostravě a Petřvaldě pokrýváme hodně našimi zaměstnanci, ale i novými. Novými lidmi většinou pokrýváme místa u nově vznikajících poboček a místa ředitelů u nových poboček většinou vlastními zaměstnanci, kteří pro nás pracují delší dobu, mají zásluhy a majitelé se tak namátkově rozhodnou.“*

*„Provádíme výběrová řízení a u požadovaných specifických dovedností a znalostí využíváme také služeb personální agentury. Potřeba vzniká na základě momentálně vzniklé situace, to znamená odchodu zaměstnance v důsledku nespokojenosti s jeho výkonem, odchodu ženy na mateřskou dovolenou, nahrazení pracovníka který se rozhodl odejít.“*

## **Dílčí závěr**

Bylo by velmi vhodné vytvořit jednoznačnou koncepci, která by určovala další vývoj a směřování společnosti. Při jejím vytváření je třeba vzít v úvahu záměry mateřské společnosti a vývoj na české trhu, ale i zahraničním trhu, to znamená dceřiné společnosti na Slovensku a dalších očekávaných trzích (dle informací např. Polska) a to v následujících letech. Táto strategie by měla alespoň v hrubých rysech naznačit jaké a kolik zaměstnanců bude firma potřebovat a z jakých zdrojů zamýšlí tuto potřebu pokrýt. Jak uvádí Koubek, kvalita personálního plánování závisí na kvalitě prognóz – prognózy potřeby a zdrojů pracovních sil (podrobnosti viz. kap. 2.3). Proto si myslím, že firma by měla provádět **demografickou strukturu pracovníků podle povolání a vzdělání** pro vyhodnocení budoucích potřeb společnosti, protože je obtížné odhadnout potřeby náhrady či přípravy nástupců. Také by měla provádět **analýzu ekonomické struktury pracovníků**, jako je analýza pracovníků podle zařazení (administrativní, dělníci) a

podle činnosti, kterou pracovník ve firmě skutečně vykonává a kterou má vystudovanou nebo ke které byl nějakým způsobem vzděláván. Tyto analýzy můžou také **posloužit k plánování kariéry** jednotlivých pracovníků, která vychází rovněž z analýzy jednotlivých pracovních míst (viz 2.3.1), mohou tedy pomoci získávat efektivněji a jednodušeji zaměstnance z vnitřních zdrojů, čímž lze ušetřit náklady. Velmi vhodná je **analýza o věkové struktuře** mužů a žen, které vzhledem ke svému věku mohou odcházet na mateřskou dovolenou a které bude třeba nahradit. Pro výpočet ztrát pracovníků, které bude možná nutné nahradit a k předpovědi nabídky (pokrytí potřeby pracovníků) lze také využít **analýzu počtu pracovníků odcházejících z organizace – např. výpočet míry odchodů nebo míry stability** (dle Armstronga v kapitole 2.3.).

#### 4.4. Získávání, výběr, přijímání a adaptace

**Na základě čeho probíhá ve firmě získávání, výběr, přijímání nových zaměstnanců ?**

(Kdo dává pokyn k vytvoření nabídky pracovního místa? Jakým způsobem lidi získáváte? Kde zveřejňujete nabídky? Spolupracujete s Úřadem práce... s personální agenturou?).

*„Vedoucí pracovníci a ředitelé informují o potřebě nového místa ředitele společnosti a majitelé a ti pak rozhodnou o vytvoření nového místa a předávají mi žádost k vyřízení, to znamená vytvoření nabídky pracovního místa.“*

*„Některá pracovní místa jako například šičky v šicí dílně jsou obsazovány ve spolupráci s Úřadem práce, některá místa obsazujeme na základě doporučení našich zaměstnanců a ty pak za vhodné doporučení odměňujeme, jinak místa zveřejňujeme na svých internetových stránkách i na jednotlivých pracovních portálech, některá místa obsazujeme pomocí personální agentury.“*

Prostudováním příslušných dostupných zdrojů, z předešlých výpovědí a zjištění můžu říct, že nábor, výběr a přijímání zaměstnanců neprobíhá na základě personálního plánování jak je u moderního řízení lidí ve větších firmách prováděno. Firma má vlastní internetové stránky, na kterých má umístěnu zvláštní sekci volná místa a inzeruje na internetových stránkách volných pracovních míst. Z výpovědi v kapitole 4.2. je zřejmé, že zaměstnanci jsou vybíráni z vnitřních i vnějších zdrojů a že identifikace potřeby

nového zaměstnance je součástí personální práce každého vedoucího pracovníka a ředitele jednotlivých poboček. Potřeba vzniká na základě momentálně vzniklé situace, to znamená odchodu zaměstnance v důsledku nespokojenosti s jeho výkonem, odchodu ženy na mateřskou dovolenou, nahrazení pracovníka, který se rozhodl odejít. Dále jsem zjistila, že firma má se zaměstnanci pracovní smlouvy na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou. K pracovní smlouvě zaměstnanec dostává mzdový výměr a popis jeho pracovní činnosti, kterou musí podepsat. Ve firmě existuje Pracovní řád, který se opírá o Zákoník práce. V evidenci zaměstnanců a v jejich osobních složkách jsou doklady o vstupních lékařských prohlídkách u smluvního lékaře, existují mzdového listy, evidenční listy důchodového zabezpečení, zápočtové listy od předchozího zaměstnavatele, přihlášky k sociálnímu a zdravotnímu pojištění, prohlášení k dani z příjmu fyzických osob, u některých zaměstnanců hmotné zodpovědnosti.

#### **Jak probíhá získávání a výběr zaměstnanců po vytvoření nabídky pracovního místa?**

(Jak se uchazeči hlásí? Kdo se účastní výběrového řízení za firmu? Co vás nejvíc zajímá u pohovoru? Na co se zaměřujete? Zaznamenáváte si všechny informace o všech lidech? Využíváte nějak informací o lidech při dalších výběrových řízeních? V kolika kolech probíhá výběrové řízení? Jak se stavíte k nevhodným uchazečům?)

*„Zaměstnanci zasílají své nabídky e-mailem, poštou přímo mě a nebo také některým ředitelům jednotlivých poboček. Z těchto nabídek si po společné domluvě a na základě požadavků uvedených v popisech pracovních míst vybíráme vhodné lidi. Těm nevhodným posíláme odpověď s poděkováním a vhodné pozýváme k výběrovému řízení.“*

*„Výběrového řízení se zúčastňuji já, přímý vedoucí budoucího zaměstnance nebo ředitel jednotlivé pobočky, pro kterou je zaměstnanec vybírán a u speciálních pozic také specialista na nábor. „*

*„U některých pozic jako jsou pracovní pozice na ekonomickém oddělení a pozice vyžadující specifické znalosti a dovednosti, vedoucí pracovníci těchto oddělení prověřují jejich úroveň“*

*„ U pohovoru se zaměřujeme také na to jestli se kandidát bude schopen přizpůsobit naší podnikové kultuře, jestli bude zkrátka jako my a jestli zapadne do kolektivu. Hodně nás zajímá jestli má kandidát opravdový zájem o naši firmu a co o nás ví“*

*„ Všechno si zaznamenáváme a uchováváme, ale při nových výběrovkách toho moc nevyužíváme, spíše hledáme nové lidi. Vhodného kandidáta včas informujeme a nevhodným posíláme vyjádření s poděkováním. “*

*“ Výběrová řízení v naší společnosti probíhají ve 2 - 3 kolech. Po kladném vyhodnocení životopisu jsou uchazeči přizváni k pohovoru. Schůzky se účastní specialista na nábor zaměstnanců, případně i nadřízený manažer budoucího pracovníka. Pohovor trvá 20 – 60 minut. Dle potřeby jsou uchazeči přizváni k další schůzce.“*

*„ Obvyklá doba k pozvání na první schůzku a účasti na dalších kolech výběrového řízení je 2 - 4 týdny. O výsledku výběrového řízení jsou uchazeči písemně vyrozuměni do 14 dnů od jeho skončení. Veškeré materiály jsou považovány za přísně důvěrné. Přístup k nim mají pouze zaměstnanci oddělení lidských zdrojů. “*

### **Jak probíhá přijímání a adaptace zaměstnanců?**

(Co se děje se zaměstnancem první den v práci? Jak probíhá zaučení pracovníka a seznámení s předpisy? Jak dlouho probíhá zaučování? Kdo ho seznamuje s prostředím a spolupracovníky? Jsou velké úbytky zaměstnanců ve zkušební době? Jak se o vás starali ve zkušební době?).

*„ Když nastoupí nový zaměstnanec první den do práce podepíše pracovní smlouvu a platový výměr, kterou mu předloží jeho nadřízený. Dále podepíše popis jeho pracovní činnosti, je seznámen s předpisy o bezpečnosti práce a požární ochraně na pracovišti pracovníkem pro bezpečnost a ochranu a seznámení musí také podepsat. Vyplňuje dotazník s nutnými údaji pro mzdovou účtárnu aby mohla zaměstnance včas nahlásit na zdravotní pojišťovnu, proti podpisu obdrží čip pro vstup na své pracoviště a je mu vytvořena vlastní e-mailová adresa pokud nepracuje na dílně.“*



*„ Nový zaměstnanec je pak seznámen svým vedoucím s firmou a kulturou, jeho pracovištěm, spolupracovníky a je zaučován zkušenějším zaměstnancem. Po dobu tří měsíců se zkoumá jeho postoj k práci a každý měsíc probíhá hodnotící pohovor kdy se může zaměstnanec vyjádřit k práci. Velké úbytky lidí během zkušební doby nemáme, ale výjimku tvoří šičky a zaměstnanci poboček.“*

*„ Dala jsem výpověď, protože mi vedoucí slibovala, že budu šít po zaučení věci za které je víc peněz a nakonec jsem šila jenom knoflíky a rukávy. Za to zase nebylo moc peněz. A to už mám praxi v šití i na složitější věci...“*

*„ Jsem tady dva měsíce..během zkušební doby jsem dostala patronku, která mi měla ukázat jak se to šije..ale neměla na mě moc času a šéfka taky ne, tak už šiju sama, ale moc si nevydělám..“*

*„ Při nástupu na prodejnu se mi vedoucí i opatrovník vzorně věnovali, co jsem nevěděl tak mi řekli. Nemám žádné problémy a práce se mi tady líbí.“*

*„ Při nástupu to bylo těžké, vůbec jsem nevěděla jak to tady chodí, ale vedoucí se mě uměla zastat a zaučování taky bylo v pohodě. Čtrnáct dní se mnou patronka, která mi měla vysvětlit jak se ve firmě fakturuje, pomáhala a radila. Ted' už skoro po čtyřech měsících je to dobré..“*

## **Dílčí závěr**

Porovnáním formulace nabídky práce na internetu a jednotlivých popisů a specifikací pracovních míst jsem zjistila, že firma nevyužívá k formulaci nabídky práce přesně popisy a specifikace pracovních míst, které má vytvořeny. Proto je třeba je přesně formulovat aby došlo k včasnému vyloučení nevhodných uchazečů. Prohlídkou jednotlivých pracovních serverů jsem zjistila, že firma na některých z nich inzeruje (např. jobs.cz, najdijob.cz atd.) a v kontaktních formulářích uvádí také odkaz na firemní internetové stránky. Doporučila bych však aby si firma vytvořila na svých internetových stránkách sekci kariéra (dosud tam je jen sekce volná pracovní místa) a umístila tam vlastní jednoduchý formulář pro vyplnění údajů a nezapomenout uvést kolonku pro udělení Souhlasu se zpracováním osobních údajů, aby firma neporušila zákon o ochraně osobních údajů (Zákon č. 101/200 Sb.). Uchazeči pak vyplní formulář s údaji a přiloží

svůj životopis a motivační dopis. Personální pracovnice nebo příslušný vedoucí pracovník tak dostane ucelený jednotný přehled. Takovým způsobem by se dalo získat informace i o potenciálních zaměstnancích, kteří by se ucházeli o práci vyplněným dotazníkem i v době kdy zrovna žádné pozice nejsou uveřejněny a mohly by být využity v budoucnu i k možnému pře obsazení místa a ušetří se tím náklady. Rovněž z výpovědi vyplynulo, že firma si zaznamenává a uchovává informace o zájemcích o práci, ale při dalších výběrových řízeních je již nevyužívá. Proto je třeba tyto údaje v budoucnu využívat. Tak jak parafrázuji Matějku a Vidláře v kapitole 2.4. Z výpovědi personální pracovnice ...*“jestli bude zaměstnanec jak my a jestli zapadne do kolektivu..“* lze usoudit, že firma má při výběrovém řízení sklon vybírat lidi, u kterých vidí některou ze svých charakteristik. To ale patří k chybným postupům při výběru lidí tak jak parafrázuji Foot a Hook v kapitole 2.4. Ve firmě neexistuje konkrétní plán adaptace nebo plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným, neexistují brožurky co by měl všechno zaměstnanec znát a vědět ale jedná se více o spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky a novým pracovníkem, přičemž dochází k hodnocení zaměstnance během tříměsíční zkušební doby. Přesto proces adaptace probíhá ve firmě relativně úspěšně a nedochází k velkému úbytku zaměstnanců ve zkušební tříměsíční době. Výjimkou je šicí dílna a pobočky - kde úbytky jsou. Chyby při adaptačním procesu se mohou projevit když je zaměstnanec přesycen informacemi, když je pověřován jen podřadnými úkoly nebo je pověřován úkoly kde se očekává neúspěch,<sup>61</sup> proto je třeba dbát na to aby se předcházelo odchodům zaměstnanců - jak vyplývá z výpovědi zaměstnankyň šicí dílny. Také bych doporučila pravidelné průběžné náborové akce aby se zajistilo požadované množství potencionálních pracovníků do zálohy i na zkrácený úvazek a zabránilo se tak většímu úbytku těchto žen a ohrožení zakázek a účinnější systém zaměstnaneckých výhod pro zaměstnankyně.

#### 4.5. Řízení pracovního výkonu a hodnocení

Jak jsem uvedla v kapitole 4.2 o adaptaci pracovníků, firma se věnuje hodnocení zaměstnanců v tříměsíční zkušební době a z výpovědi vyplývá, že *„po dobu tří měsíců se zkoumá jeho postoj k práci a každý měsíc probíhá hodnotící pohovor, kdy se může*

---

<sup>61</sup> HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1999.

*zaměstnanec vyjádřit k práci“.* Ve firmě existuje interní směrnice a pracovní řád, ale nikde se nepíše o procesu hodnocení.

### **Kdo hodnotí výkon zaměstnanců ?**

(Co hodnotí nadřízený? Jak se zaznamenává hodnocení? Jak se na něm podílí personální útvar? Jak často probíhá hodnocení? Jak probíhá hodnocení zaměstnanců pro výši odměny? Co obsahuje toto hodnocení? Je to u šiček stejné? Jak to probíhá? Jak se může zaměstnanec vyjádřit k hodnocení? Jak jste spokojeni s hodnocením? Máte možnost se vyjádřit? )

*„Ve zkušební době je zodpovědný za pracovníka jeho přímý nadřízený a každý měsíc píše posudek jak zvládá svoji práci, jak se zapojuje do kolektivu, jestli je samostatný nebo ještě potřebuje dohled a pomoc. Týden před koncem zkušební doby napíše konečné hodnocení a podle toho se rozhoduje jestli ve firmě zůstane.“*

*„Hodnocení se uchovává v jeho osobní složce Jsou stanoveny cíle a jednotlivé úkoly pro každého pracovníka a ty jsou pak vedoucími hodnoceny. Personální se neúčastní hodnocení a žádných rozhovorů, to si zabezpečují jednotliví vedoucí“.*

*„ Jednotliví vedoucí hodnotí jednou měsíčně své podřízené...Toto hodnocení i s návrhem na odměny posílají mzdové účetní. Hodnocení obsahuje slovní formulaci úspěchů i neúspěchů pracovníka, plnění řádných i mimořádných úkolů, iniciativy, ochoty, aktivity, návrh případné další odměny a doporučená opatření k nápravě chyb do budoucna. Musí být podpisy vedoucího i každého hodnoceného zaměstnance. „*

*„ Jinak je to u šiček na šicí dílně, protože ty jsou odměňovány na základě plnění norem, takže jejich vedoucí zasílá podklady ke mzdám bez hodnocení a v případě, že chce někomu navrhnout mimořádnou odměnu, tak hodnocení napíše. Šičky podepisují co každý měsíc ušily. Já to jednotně zpracuji a předložím majiteli k nahlédnutí a odsouhlasení výše odměn a celkových mezd jednotlivých pracovníků. Jednotlivá hodnocení pak uchovávám v dokladech ke mzdám.,,*

*„Vedoucí nás každý den pozoruje a každou chvíli na něco upozorňuje co bychom měli dělat jinak.“*

*„ Vedoucí mě sleduje a hlasitě připomínkuje, k výplatě si pak se mnou probere co ji vadí a proč mi dává nebo nedává odměnu..“*

*„ Každý měsíc před výplatou si s námi vedoucí jednotlivě probere co a jak jsme dělali a co jsme neudělali a proč nám navrhuje takovou odměnu nebo proč ji nedostaneme. A my se k tomu máme vyjádřit ústně mezi čtyřma očima. Naše názory se ale nikde nezaznamenávají.“*

*„Vedoucí nás každý měsíc hodnotí k výplatě. My šičky dostáváme peníze za to jak splníme normu, tak buď nám dá odměnu a nebo nedá. Občas šéfka za někým přijde a řekne co se jí nelíbí, ale nemá čas si s každou z nás promluvit.“*

## **Dílčí závěr**

Pracovníci jsou ve společnosti hodnoceni na základě ústně stanovených cílů, přidělených úkolů a následně je jejich plnění kontrolováno, stejně jako aktivita, iniciativa a ochota. Z výpovědi pracovníka prodejny vyplývá, že hodnocení probíhá formálně i neformálně a je zajišťováno bezprostředními nadřízenými jednou měsíčně před výplatou mzdy, zpětná vazba existuje ústní ale nikde se nezaznamenává. Dělnice na dílně jsou hodnoceny podle norem, ale neexistuje kvalitní zpětná vazba, která by nejspíš zvýšila kvalitu jejich práce i motivaci. Je třeba dbát na to aby probíhala kvalitní zpětná vazba, která by měla probíhat určitým způsobem za určitých podmínek a měla by být konstruktivní. Tak jak o tom píšu v kapitole č. 2.5. Jsou to totiž právě šičky, které mohou ovlivnit kvalitu firemních výrobků a dobré jméno společnosti. Kdyby měli rovněž podřízení možnost se vyjádřit ke kvalitě práce svého nadřízeného, mohlo by to přinést velký užitek k rozvoji firmy. **Je třeba mít na paměti, že hodnocení neslouží jen k odměňování tak jako v našem případě, ale také jako podklad pro úvahy jaké a kolik pracovníků bude organizace potřebovat, hledání rezerv a plánování vzdělávání a rozvoje, povyšování a rozmísťování, získávání a výběru (tak jak parafrázuji Koubka v kapitole č. 2.5).** Řízení výkonu a rozvoje jednotlivce, založené na pravidelném hodnocení totiž vede k posílení fungování celé firmy, ale jak jsem zjistila proces hodnocení není nikde popsán a měl by být popsán v interní směrnici včetně zodpovědnosti, termínů a vztahů k ostatním HR systémům (jak uvádím Pilařovou v kapitole 2.5). Hodnotící rozhovory je třeba se naučit a pomoc může i versatilní přístup k hodnotícím rozhovorům, který uvádím v příloze č. 3. Doporučuji

některou z uvedených metod hodnocení uvedených v kapitole č. 2.5. např. hodnocení podle stupnice ( bodové hodnocení). Bodové hodnocení např. ve škále 1-5. Pro každého zaměstnance nebo pro každý typ pracovní funkce musí být zvolena kritéria jako je kvalita odvedené práce, iniciativnost, aktivita atd. Nesmí být opomenuta kritéria, která pro vykonávání práce na daném místě mají mimořádný význam. Protože problémem bývá výběr jednotlivých kritérií hodnocení a popis úrovně, na jaké jsou pracovníkem plněna, lze se inspirovat kritérii, které uvádím v kapitole č. 2.5.1. K rozvoji a trvalému zlepšování nebo přizpůsobování pracovníků může posloužit vytvoření „**plánu výkonu a rozvoje**“, o kterém hovořím v kapitole č. 2.5 a vzor formuláře pro plán výkonu a rozvoje v příloze č. 2.

#### **4.6. Rozmísťování a propouštění pracovníků**

Jak vyznělo z výpovědi v kapitole o personálním plánování, ve firmě neexistuje konkrétní kariérní plán ani plán následnictví v jednotlivých funkcích. Pro výběr lidí na manažerské pozice, jako jsou ředitelé jednotlivých poboček a jednotlivých vedoucích firma upřednostňuje vnitřní zdroje a klade tímto důraz na vnitřní mobilitu.

##### **Podle jakých kritérií dochází ve firmě k rozmísťování pracovníků ?**

(Která místa jsou obsazována stávajícími zaměstnanci? Proč jsou tyto místa takto obsazována? Která jsou obsazována z vnějšku? Jak se řeší kariérový postup? Čím je tento postup určen?).

*„ Důležité pozice jako jsou pozice manažerů jednotlivých poboček, vedoucí a administrativní pracovníky obsazujeme většinou lidmi, kteří u nás pracují delší dobu a říkáme jim Canisáci.“*

*„ Je to hlavně proto, že se nám zaměstnanec osvědčil, jeví zájem o naši firmu a rychle se učí. Zároveň známe jeho silné i slabé stránky, jeho pracovní morálku a výkon a jsme si jisti, že dokáže rychle splynout s novou pozicí. Tito lidé u nás většinou zůstávají a nikam neodcházejí.“*

*„ Potřeba obsadit místo z vnějšku vznikne když je někdo přeražen na místo vyšší a jeho místo se uvolní, odchodem zaměstnance, odchodem na mateřskou. U těchto lidí se stává častěji, že odcházejí. “*

*„Postup v kariéře znamená právě obsazení místa zaměstnancem, který je doporučen svým vedoucím na základě předchozích hodnocení. Jedná se například o postup od prodavače na prodejně k obchodnímu zástupci nebo manažerovi. Nebo o postup od asistentky manažerů k zástupci vedoucího ředitele. Postup od manažerky k ředitelce pobočky. Nemáme přesně určeno kdo kam může postoupit, ale kariérní postup je u nás běžný a lidé o něm vědí, takže se snaží a my takto operativně lidi odměňujeme postupem. „*

### **Jaké jsou příčiny ukončování pracovního poměru**

(Jak jsou vedena a sledována ukončování pracovního poměru? Jaké jsou příčiny ukončení pracovního poměru? Víte kam zaměstnanci odcházejí? Co děláte pro to aby zaměstnanci neodcházeli? Jaká je výše fluktuace?).

Ukončování pracovního poměru je popsáno v Pracovním řádu firmy a je v souladu s platnými zákony. Žádost o ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance musí být předána nejdříve bezprostřednímu nadřízenému. Pracovníci musí informovat bezprostředního nadřízeného o stavu plnění přidělených úkolů, musí písemně předat dosud nesplněné úkoly a předat veškerou agendu. Zaměstnanec vrátí všechny pomůcky, čip ke vstupu na pracoviště a musí být vypořádány všechny závazky ze strany zaměstnance k zaměstnavateli, které se vzájemně stvrzují.

*„Ukončování pracovního poměru jsou zakládána do osobních složek jednotlivých zaměstnanců. Zvláštní záznamy si nevedeme.“*

*„Z důvodu nadbytečnosti u nás místa nezanikají, spíše je opačný trend. Nemáme moc odcházejících lidí, v menší míře odcházejí, ale na šicí dílně a na pobočkách je pohyb velký.“*

*„Většinou se nám šičky neosvědčí a nebo odcházejí samy a na mateřskou. Přesnou výši fluktuace neznáme, ale zvýšené odchody nechceme, proto se snažíme vybírat vhodné zaměstnance a motivovat je.“*

*„Když zaměstnanec odchází, většinou si zjistíme do které firmy a nezřídka se nám stalo, že se zaměstnanec vrátil i s novými zkušenostmi. „*

*„ Zaměstnanci u nás vidí možnost kariérového postupu a to je motivuje, motivujeme je taky finančně, dáváme benefity a vzděláváme aby neodcházeli.“*

#### Tabulka č. 4.6.

##### Výpočet inflace a stability v letech 2007 - 2010

<i>Rok</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
<i>Průměrný počet zaměstnanců za rok</i>	<b>278</b>	<b>290</b>	<b>288</b>	<b>304</b>
<i>Počet odchodů celkem šicí dílna/pobočky mimo Ostravu/Ostrava a Petřvald</i>	<b>41</b> 25/9/7	<b>41</b> 24/9/8	<b>38</b> 23/8/7	<b>35</b> 22/7/6
<i>Počet zaměstnanců déle než rok</i>	<b>167</b>	<b>175</b>	<b>177</b>	<b>191</b>
<i>Počet zaměstnanců před rokem</i>	<b>248</b>	<b>253</b>	<b>254</b>	<b>273</b>
<i>Fluktuace</i>	$(41/278) \times 100$ <b>14,75</b>	$(41/290) \times 100$ <b>14,14</b>	$(38/288) \times 100$ <b>13,20</b>	$(35/304) \times 100$ <b>11,51</b>
<i>Stabilita</i>	$(167/248) \times 100$ <b>67,34</b>	$(175/253) \times 100$ <b>69,20</b>	$(177/254) \times 100$ <b>69,69</b>	$(191/273) \times 100$ <b>69,96</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnutých zdrojů

#### Dílčí závěr

Z výpovědi vyplynulo, že pohyb na šicí dílně i na pobočkách mimo Ostravu a Petřvald je velký a firma se snaží lidi motivovat a sází na lepší výběr zaměstnanců. Úbytek zaměstnankyň šicí dílny lze vyčíst i z vývoje počtu zaměstnanců, uvedeného v kapitole č. 3. Do rozvázaných pracovních poměrů se nezapočítávají odchody do důchodu, na mateřskou dovolenou, či-li odchody normální a přirozené. Míra fluktuace v ČR se pohybuje v rozmezí 15 – 25% , v závislosti na odvětví, stáří firmy atd. Často je doporučováno nepřekračovat fluktuaci 10%, ale neměla by být ani příliš nízká, tzn. pod 5%. Pak by se nemuselo jednat o stabilitu firmy, ale spíše by to naznačovalo zkonstatělost a to je v dnešní době inovací a potřeby neustálých změn nebezpečné. Velmi užitečné je také znát strukturu fluktuace, např. po jaké době, z kterých oddělení a jací lidé odcházejí.<sup>62</sup> Z výpočtu jsem zjistila, že míra fluktuace se pohybuje nad 10% což může být také zapříčiněno sezónním, krátkodobých zaměstnáváním zaměstnanců, při kterém narůstá průměrný přepočtený stav zaměstnanců. Z výpočtu stability vyplývá, že stabilita zaměstnanců se pohybuje spíše na dolní hranici optimálního stavu 60 - 80% a že se firma snaží postupně zaměstnance stabilizovat. Vhodným řešením může být tzv.

<sup>62</sup> DANĚK, M. Fluktuace zaměstnanců. [online]. [cit. 20.4.2010].

Dostupné z [www. <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=48793>](http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=48793).

plán stabilizace, který by měl odpovědět na otázku proč lidé z organizace odcházejí, takže by bylo vhodné při odchodu zaměstnance vyzpovídat nebo mu předložit dotazník. Hluběji se přitom zaměřit právě na problém šicí dílny. Málokterý zaměstnanec je ale schopen dát pravdivou výpověď o tom co se mu nelíbí a proto je vhodné provádět pravidelné hodnotící pohovory se zaměstnanci, jak už jsem uvedla v kapitole hodnocení zaměstnanců (jedná se o jakousi analýzu příčin odchodů). Řešením je také lepší proces adaptace, o kterém se psala již dříve a např. zvolení lepšího patrona pro zasvěcení do práce. Konkrétní faktory, které mohou stabilizaci ovlivnit jsou např. pověst podniku, získávání, výběr a rozmísťování, příležitosti ke vzdělávání a učení, uznávání, oceňování a odměňování výkonu, ale také styl, úroveň vedení, protože jak říká Armstrong: „Pracovníci se zasubují s podniky, ale rozvádějí s manažery“.<sup>63</sup> Kariérový postup, postup personálního následnictví je dle výpovědi zajištěn, ale chybí kariérní řád, jehož neexistence dle mého názoru nijak zvlášť neohrožuje chod firmy. Bylo by však vhodné do budoucna tento vytvořit, protože na jeho základě se stanovují pravidla jednotného pracovního postupu a řízení kariéry každého jednotlivého zaměstnance i kritéria vhodných kandidátů, kteří by mohli v budoucnu zastávat pozici následníka.

## 4.7. Odměňování zaměstnanců

### Jaké formy peněžního a nepeněžního odměňování firma používá ?

Dle dostupných dokumentů jsem zjistila, že výše mezd zaměstnanců je určena druhem práce, sjednané v pracovní smlouvě. Výše mzdy je uvedena ve mzdovém výměru, který je součástí pracovní smlouvy. Mzda je splatná ve výplatních termínech stanovených zaměstnavatelem. Všem zaměstnancům jsou k základní mzdě se zákona vypláceny příplatky za přesčas, za práci ve svátek, za práci v sobotu, za práci v odpoledních hodinách v rozmezí 14.00 – 22.00 hodin, kdy se musí jednat o pravidelné směny schválené vedoucím pracovníkem. Přesčasové hodiny musí být rovněž schváleny vedoucím pracovníkem. Šíčkám je vyplácen příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí.

Ve firmě jsou zaměstnanci odměňování **smluvní mzdou**, která se skládá z pevné a pohyblivé složky, která je závislá na hodnocení nadřízeným. Obchodní zástupci mají

---

<sup>63</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 2007, str. 333.



**pevnou mzdu + bonusy** (odměny za zvláštní obchod), zaměstnankyně na šicí dílně jsou **odměňovány na základě plnění norem**. Každá šička má přesně stanovenou normu na příslušném místě. Je stanoven počet kusů dané součásti pracovního oblečení, které má šička ušít během určité doby (hodiny, dne) a k tomu je určena částka v korunách. To znamená, že při plnění normy na 100% šička dostane určitou výši mzdy. V případě překročení normy nad 100% je vyplácena odměna, v případě nedodržení normy je odměna ponížena. V případě opakovaného překročení nebo nedodržení stanovené normy je třeba přehodnotit výši stanovené normy. Stanovená úroveň normy nemusí odpovídat náročnosti a složitosti výroby. Musí docházet ke korekci a úpravě norem na požadovanou hladinu ve spolupráci s vedoucí šicí dílny.

**Z prohlédnuté dokumentace jsem zjistila, že k zaměstnaneckým výhodám a nepeněžnímu odměňování patří:**

**U všech zaměstnanců :** dovolená na víc, stravenky, možnost vzdělávání a kariérního růstu, společenské a sportovní akce pro zaměstnance, SICK DAY, otevřený přístup k úpravě pracovní doby, smluvní lékař, nákup všech vlastních produktů za zvýhodněné zaměstnanecké ceny, odměna za doporučení nového zaměstnance, odměna k narozeninám, odměna za pracovní výročí, možnost využití služebního bytu v Praze, firemní oblečení – pracovní oděvy a pomůcky.

**U manažerských pozic:** služební auto, mobil, notebook.

**Jste spokojeni s odměňováním?**

*„Šéfové se starají, je někdy hodně práce ale odměňují nás dobře. Máme hodně zaměstnaneckých výhod a sportovních a jiných akcí pro stmelení kolektivu.“*

*„Máme se tady docela dobře, všude chleba o dvou kůrkách a v době krize je to docela dobré. Máme stravenky a jiné výhody..pohoda.“*

*„Někdy je to fakt chaos a strašný stres, máme dobré výhody a odměny ale některé bych uvítal například příspěvek na důchod nebo příspěvek na dovolenou.“*

*„Když se snažím, tak si můžu vyšít pěkné peníze a k tomu stravenky, dobré..ale chtělo by to ještě jinou odměnu např. pro děcka na tábor...“*

### **Dílčí závěr:**

Odměňování ve firmě probíhá na základě hodnocení nadřízeným zaměstnancem. Dle výpovědi zaměstnanců nejsou zvláštní problémy. Vhodné by bylo přehodnocení jiných vhodnějších nepeněžních benefitů, např. příspěvek pro děti na tábor nebo třeba odměna za úsporu materiálu.

## **4.8. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

### **Jak firma přistupuje ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců?**

(Kolik lidí bude takto vzděláváno? Jak se přistupovalo k jejich výběru? Kdo bude takto školen? Jak dlouho to bude trvat? Kdo bude vzdělávat zaměstnance? Kde a jakým způsobem bude probíhat vzdělávání?).

Jak jsem zjistila z dostupných zdrojů a z poskytnutých informací, firma se rozhodla vzdělávat své zaměstnance ke zvýšení své konkurenceschopnosti a prostředky k tomu jim poskytl Evropský sociální fond prostřednictvím operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Dle ***Popisu projektu Vzdělávání zaměstnanců firmy CANIS SAFETY a.s. pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti***, bude projekt realizován v období 1. prosince 2009 až 30. listopadu 2011. Jeho hlavním cílem je zvýšit adaptabilitu mimopražských zaměstnanců a konkurenceschopnost firmy zvyšováním odborných znalostí zaměstnanců, zlepšením jejich dovedností a kompetencí a zpřístupněním dalšího vzdělávání. Mezi specifické cíle patří rozvoj kvalifikační úrovně kompetencí zaměstnanců, rozvoj podnikového systému řízení lidských zdrojů s využitím inovačních přístupů a posílení udržitelnosti pracovních míst. Cíle bude dosaženo osobní účastí zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách realizovaných moderními výukovými metodami, formou uzavřených idejních seminářů a pilotním ověřením virtuální třídy. Popis jednotlivého vzdělávání je součástí Přílohy č. 4.

***„Do projektu je zapojeno 100 osob – to je 37% z celkového počtu osob, zaměstnaných mimo Prahu. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou pro naši firmu klíčoví a kteří se nám již osvědčili. Vzdělávání se týká Top managementu (15 lidí), obchodních zástupců (34 lidí), vedoucích skupin (14 lidí), nákupců (7 lidí), asistentky (16 lidí), zaměstnanci logistiky a rozvozu (14 lidí).“***

*„Je připraveno komplexní obecné vzdělávání v manažerských, obchodních a komunikačních dovednostech, které bude realizováno šesti vzdělávacími programy na míru. Dodavatel byl vybrán na základě výběrového řízení a jedná se o Tempo Training & Consulting s.r.o. Ostrava.“*

*„ Zakázka bude realizována převážně v Moravskoslezském kraji. Některá školení, není dosud rozhodnuto která, budou realizována v Praze, Brně po předchozí domluvě se zadavatelem. Webový interaktivní nástroj bude umožňovat účastníkům školení setkávat se, komunikovat a spolupracovat prostřednictvím PC s připojením k internetu. Bude umožňovat účastníkům školení komunikace s lektorem, který zde zanechává různé školicí materiály, připojuje své poznámky, odpovídá na dotazy účastníků kurzu, v případě nejasností připojuje informace apod.“*

### **Dílčí závěr**

Z výše uvedeného jednoznačně vyplývá, že firma pochopila potřebu vzdělaných lidí jako hlavní nástroj dosažení úspěchu, konkurenceschopnosti a zajištění stabilizace zaměstnanců. Řada vzdělávacích aktivit firmy, podporovaných Evropskou unií svědčí o tom, že se firma ztotožňuje s citací P. Hartze, kterou uvádím v kapitole č. 2.8 „.....*Budoucnost patří těm, kdo sázejí na vyspělost zaměstnanců, na jejich schopnosti, iniciativu a ochotu učit se novým věcem..*“

Je třeba mít ještě na paměti, že by mělo docházet také k vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. Jedná se totiž o zpětnou vazbu o efektivitě vzdělávacích aktivit, která vede např. k vyhodnocení spokojenosti, otestování znalostí, zhodnocení dovedností, dopad do reálné výkonnosti a nebo úroveň postojů. Způsoby vyhodnocování dle F. Hroníka uvádím v kapitole č. 2.8 a je možno se inspirovat.

## **4.9. Pracovní vztahy a péče o zaměstnance**

### **Jaké jsou vztahy mezi lidmi ve firmě ?**

(Existují ve firmě odbory? Jaké vztahy jsou utvářeny? Čím jsou tyto vztahy upravovány? Jak vypadá pracovní prostředí? Jaká je dobrovolná péče o zaměstnance? Jaké jsou výhody pro zaměstnance? Jak jste celkově spokojeni ve firmě? ).

Z poskytnutých informací a dokumentace jsem zjistila, že ve firmě neexistují odbory. Vztahy, které se ve firmě utvářejí, jsou vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, upravené zákoníkem práce, pracovními smlouvami a pracovním řádem. Další vztahy jsou mezi nadřízenými a podřízenými, upravované pracovními smlouvami, organizačním řádem, pracovním řádem. Vztahy k zákazníkům a veřejnosti jsou upravované pracovním řádem a interním předpisem stejně jako vztahy mezi spolupracovníky. Délka trvání pracovních směn zahrnuje pracovní dobu maximálně 40 hodin týdně a přestávku 30 minut na oběd a oddech. Tato přestávka je poskytována po šesti hodinách práce. Zaměstnanci si zaznamenávají příchody a odchody do knihy příchodů a odchodů a ty pak slouží pro vyhodnocování a jako podklad pro mzdy. Co se týče bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, již bylo řečeno, že noví zaměstnanci při nástupu musí absolvovat vstupní školení o bezpečnosti práce a požární ochrany. Na všech pracovištích jsou sociálně hygienická zařízení, je zajištěn průběžný úklid a je dbáno na estetickou úroveň pracovního prostředí, na některých pracovištích existuje klimatizace. Z prohlédnuté dokumentace jsem zjistila, že k zaměstnaneckým výhodám, které zabezpečují konkurenceschopnost firmy patří: dovolená na víc, stravenky, u manažerských pozic služební auto, mobil, notebook, možnost vzdělávání a kariérního růstu, společenské a sportovní akce pro zaměstnance, SICK DAY, otevřený přístup k úpravě pracovní doby, smluvní lékař, nákup všech vlastních produktů za zvýhodněné zaměstnanecké ceny, odměna za doporučení nového zaměstnance, odměna k narozeninám, odměna za pracovní výročí, možnost využití služebního bytu v Praze, firemní oblečení – pracovní oděvy a pomůcky.

**Z přímých odkazů zaměstnanců na internetu a z rozhovoru vyznělo: <sup>64</sup>**

***„... Vládou tady špatné vztahy, zásadismus, kariérní šplhání, pomluvy kolegů, intriky a neschopnost týmové práce...” hodnoceno 3x.***

***„... Prostě chaos, špatné vedení, špatná organizace, absolutní nejasnost náplně práce, přednost osobních problémů před pracovními...” hodnoceno 2x.***

---

<sup>64</sup> **Nálepkové hodnocení firmy.** [online]. [cit. 15.3.2010]. Dostupné z [www.  
<http://spravnykrok.cz/prace/spolecnosti/hodnoceni/6885-canis-safety.html>.](http://spravnykrok.cz/prace/spolecnosti/hodnoceni/6885-canis-safety.html)

*„... Dobří šéfové, mají hodně peněz, zajímavá práce, je to v centru Ostravy, dobře se tu parkuje téměř u objektu...“*

*„... Nehezké prostředí, zákaz dalšího vzdělávání, nepříjemní šéfové se nestarají o vlastní lidi, špatné vybavení, hlavně PC zastaralé pomalé...“*

*„ Šéfové se starají, je někdy hodně práce ale odměňují nás dobře. Máme hodně zaměstnaneckých výhod a sportovních a jiných akcí pro stmelení kolektivu.“*

*„Máme se tady docela dobře, všude chleba o dvou kůrkách a v době krize je to docela dobré. Máme stravenky a jiné výhody..pohoda.“*

*„ Někdy je to fakt chaos a strašný stres, máme dobré výhody a odměny ale některé bych uvítal například příspěvek na důchod nebo příspěvek na dovolenou..“*

## **Dílčí závěr**

Z výše uvedených výpovědí zaměstnanců lze zjistit smíšený pohled na pracovní vztahy a péči o zaměstnance ve firmě. Proto je třeba dbát na zásady vytváření zdravých pracovních vztahů na pracovištích, tak jak uvádím v kapitole 2.9., zejména respektování zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele a vytváření podmínek pro to, aby se mohl účastnit řízení a rozhodování, formulovat a realizovat jasnou a spravedlivou politiku získávání, výběru, hodnocení, odměňování, rozmísťování a personálního rozvoje pracovníků, neustálé zlepšování stylu vedení lidí a zdravých zásad formování pracovních týmů. Je také třeba pečovat o pracovní a životní podmínky zaměstnanců. V kapitole 3.2.1 zazněla výpověď „... **Společnost dosahuje výborných výsledků především díky skvělé týmové práci, která je podpořena tradiční téměř rodinnou atmosférou rovných příležitostí...** „ - proto je třeba hodně komunikovat a zjišťovat potřeby aby byly podporovány zdravé vztahy na pracovišti. Je možné např. využívat připomínky a náměty zaměstnanců, které vhazují do předem připravené schránky. Připomínky lze také získat při motivačních pohovorech, kdy nadřízený dostává zpětnou vazbu o představách zaměstnance na jeho osobní rozvoj, názory na dění ve firmě nebo očekávané a přijatelné zaměstnanecké výhody jako např. příspěvky na důchod nebo příspěvek na dovolenou – jak uvádí zaměstnanec. Je velmi žádoucí se zabývat stresem na pracovišti, zjišťovat příčiny jeho vzniku, vytvořit analýzu potřeb a

očekávání zaměstnanců, protože jak uvádím v kapitole 2.9., průzkumy naznačují nedostatečné řešení stresu na pracovištích v ČR a současný trend v řízení lidských zdrojů tzv. wellbeing zaměstnanců se týká zdraví a pohody zaměstnanců jehož základem je dobré vedení lidí a efektivně fungující organizace práce.

#### **4.9.1 Personální informační systém**

##### **Je ve firmě využíván personální informační systém a kým ?**

(Jak je vedena personální evidence?, jak jsou zpracovávány mzdy?)

*„Všechny dokumenty k zaměstnancům jsou uchovávány u personální pracovnice a mzdové účetní. Každému novému zaměstnanci je založena osobní složka a v té se uchovávají všechny dokumenty. Není využíván žádný program pro archivaci těchto dokumentů, pouze mzdy jsou zpracovávány mzdovým programem, ve kterém je jednoduchá personální databáze umožňující pouze informace o stavu zaměstnanců a jejich hierarchii.“*

##### **Dílčí závěr**

Vhodný personální informační systém by usnadňoval personální práci a vedl by k jejímu zkvalitnění vzhledem k tomu, že mzdový program neumožňuje propojení všech potřebných personálních činností, které by firma měla vykonávat při moderním řízení lidských zdrojů a počet zaměstnanců se během několika let prudce zvýšil. Výhodou systému jsou totiž nižší náklady na administrativní činnost, jednodušší aktualizace dat, snazší vyhledávání potřebných údajů a nebo také rychlejší provádění potřebných analýz. Výše zmiňované osobní složky zaměstnanců by tak mohly být abecedně řazeny a mohly by být jednodušeji k nahlédnutí jednatelům společnosti, řídicím pracovníkům, personálnímu útvaru i mzdové účetní, která by mohla v tom samém systému vypracovávat mzdy. Otevřený personální systém poskytuje propojení všech personálních činností v organizaci tak jak uvádím v kapitole 2.10. Rovněž zde zmiňuji výhodnost využívání HR intranetu pro snižování nákladů, zpřístupňování informací manažerům i zaměstnancům, zlepšování komunikace a poskytování lepších služeb, které za to opravdu stojí zvážit. (viz 2.10).

#### 4.10. Vyhodnocení práce

K tomu abych si mohla odpovědět na hlavní poznávací cíl a hlavní výzkumnou otázku, musela jsem si nejdříve stanovit dílčí výzkumné otázky, na které vzápětí odpovím:

##### **Jak je formulována firemní a personální strategie?**

Na základě rozhovoru a studiem firemních dokumentů jsem zjistila, že ve firmě není jednoznačně stanovena firemní a personální strategie. Cíle a plány firmy, které byly stanoveny představenstvem společnosti naznačují, že si firma uvědomuje důležitost lidského kapitálu a proto lidi motivuje, odměňuje, vzdělává v očekávání rozvoje firmy, nejvyššího výkonu a lepšího chodu firmy a že má v úmyslu se dále rozrůstat, získávat zaměstnance a stabilizovat je. To lze považovat za směr, kterým se chce firma ubírat v personální práci a může přispět k lepším vztahům na pracovišti.

##### **Mají jednotliví pracovníci povědomí o firemní a personální strategii?**

Jednotliví pracovníci jsou seznamováni s firemními cíli a plány budoucího rozvoje svými bezprostředními nadřízenými a dle rozhovoru je znají. Dokáží se také vyjádřit k tomu co se od nich očekává pro plnění cílů. Z rozhovoru rovněž vyplývá, že je nejvíce znepokojuje styl řízení lidí, který je poměrně direktivní a měl by se změnit.

##### **Jak probíhají ve firmě jednotlivé personální procesy?**

Vzhledem k tomu, že není ve firmě jednoznačná personální strategie, probíhají jednotlivé personální procesy nezávisle na ní. Jednotlivé procesy jsou zajišťovány ve spolupráci personální pracovnice, majitelů firmy, ředitelů firmy a jednotlivých poboček, vedoucích pracovníků a mzdové účetní. Tím, že neexistuje jednoznačná personální strategie a politika a nejsou určeny zásady a způsoby dosažení personálních cílů, strádají jednotlivé personální činnosti, protože jim chybí systematičnost a cíl. Pro lepší vztahy na pracovišti, lepší využití lidských zdrojů, stabilizaci a kvalitnější fungování organizace by se mohlo na základě šetření změnit **personální plánování**, které by mělo vycházet z prognóz a jednotlivých analýz, které uvádím aby se zabránilo zmiňovanému stresování zaměstnanců a zlepšila se organizace práce. Změnit by se také mohla oblast **pracovní adaptace** a to zejména u pracovníků šicí dílny, kde je nespokojenost velká a úbytek zaměstnankyň ve zkušební době dle výpovědi i mého výpočtu nezanedbatelný. Řešením může být vhodný adaptační program a zvolení speciálních patronek k zaškolení, lepší motivace např. odměny za ušetřený materiál. Nedostatky jsem shledala také u **řízení pracovního výkonu a hodnocení**, protože hodnocení probíhá

pouze pro stanovení odměny ke mzdě a ve většině případů nevede ke zpětné vazbě, je třeba se naučit hodnotící rozhovory a využívat hodnocení i k jiným personálním činnostem jako je např. **rozmísťování a propouštění**. Neexistence může vést k značné nespokojenosti a špatným **pracovním vztahům a snižování stabilizace pracovníků**, jak vyznělo z výpovědi zaměstnanců. Rovněž **personální systém** by dle mého názoru přispěl zejména ke kvalitnějšímu fungování organizace, protože by ušetřil spoustu času všem zaměstnancům a vedl by k snazšímu vyhledávání potřebných údajů a hlavně rychlejšímu provádění potřebných analýz, hlavně v souvislosti s personálními činnostmi, které vykazují nedostatky. Zároveň v souvislosti s narůstajícím počtem zaměstnanců by bylo žádoucí vytvořit místo personálního ředitele, které zde do konce roku fungovalo a začátkem letošního roku již neexistuje.

### **Co společnost dělá pro stabilizaci svých zaměstnanců ?**

Ze stanoveného cíle firmy zaznělo: „...*navazující personální posílení oddělení nákupu, stabilizovat nově otevřené pobočky jak po stránce obchodní tak personální, ...*“ Proto jsem se zabývala otázkou jak firma stabilizuje své zaměstnance. Dle rozhovorů a mými výpočty jsem zjistila, že stabilizace se pohybuje spíše na dolní hranici optimální míry, tj. 60% a dochází k postupné stabilizaci lidí ve firmě lepším získáváním a motivováním. Konkrétní faktory, které mohou stabilizaci ovlivnit jsou např. pověst podniku, získávání, výběr lidí, příležitosti ke vzdělávání a učení, uznávání a péče o pracovníky (bohatý systém zaměstnaneckých výhod), oceňování a odměňování výkonu. Což jsem shledala, na základě výpovědí zaměstnanců a studia dokumentů, jako vyhovující. Je však třeba si uvědomit, že na základě šetření nepomůže pouze orientace na lepší získávání a motivování zaměstnanců. Konkrétní plán stabilizace neexistuje a byl by žádoucí zejména pro zaměstnankyně šicí dílny, protože by odpověděl na otázku proč lidé z organizace odcházejí. Takže by bylo vhodné při odchodu zaměstnance vyzpovídat nebo mu předložit dotazník. Málomluvný zaměstnanec je ale schopen dát pravdivou výpověď o tom co se mu nelíbí a proto je vhodné provádět pravidelné hodnotící pohovory se zaměstnanci, lepší proces adaptace, hodnocení výkonu, rozmísťování a propouštění, správný styl a úroveň vedení lidí (jak jsem zjistila tyto procesy mají nedostatky a měly by se změnit aby došlo k naplnění vytyčeného firemního cíle – či-li zvýšení stabilizace).

### **Jaké jsou silné a slabé stránky personálních činností ve firmě?**

Ve firmě probíhají jednotlivé personální procesy nezávisle na jasně stanovené personální strategii. Přesto některé personální procesy probíhají relativně dobře.



V průběhu mé diplomové práce jsem jednotlivé personální činnosti rozebírala jak vypadají, jak probíhají a ke každé jsem v dílčím závěru napsala doporučení. Rovněž v předešlé odpovědi na dílčí výzkumné otázky již zaznělo, že personální činnosti hodnotím jako slabé nebo silné vzhledem k tomu jak přispívají ke stabilizaci, jaké mají vážné nedostatky, které by mohly překážet lepšímu využití lidských zdrojů, kvalitnějšímu fungování organizace a lepším vztahům na pracovišti.

**Tabulka 4.10.**  
**Silné a slabé stránky personálních činností**

Silné stránky	Slabé stránky
Analýza pracovních míst Získávání, výběr, přijímání, Vzdělávání Péče o pracovníky, Odměňování	Personální strategie, Personální plánování Adaptace, Řízení pracovního výkonu a hodnocení, Rozmísťování a propouštění, Pracovní vztahy, Personální informační systém

Nyní si můžu odpovědět na hlavní výzkumnou otázku:

**Probíhají personální procesy v souladu s personální strategií a mají vážné nedostatky, které by mohly překážet lepšímu využití lidských zdrojů, stabilizaci, kvalitnějšímu fungování organizace a lepším vztahům na pracovišti?**

Vzhledem k tomu, že neexistuje jednoznačná firemní a personální strategie a personální strategie nevychází z firemní, personální procesy neprobíhají v souladu s touto strategií. Dle rozhovoru s některými zaměstnanci, studiem dokumentů, teorie a odpověďmi na dílčí výzkumné otázky jsem došla k závěru, že lepšímu využití lidských zdrojů, stabilizaci, kvalitnějšímu fungování organizace a lepším vztahům na pracovišti by přispělo posílení personálních činností, které uvádím v tabulce na straně slabých stránek, tj. vytvoření jednoznačné personální strategie, posílení personálního plánování, adaptace, řízení pracovního výkonu a hodnocení, rozmísťování a propouštění, pracovní vztahy a personální informační systém.

## 5. Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo provést analýzu personálních činností ve středně velké firmě CANIS SAFETY a.s. s přihlédnutím k teoretickým trendům a zjistit zda personální procesy ve firmě vycházejí z personální strategie a zda mají vážné nedostatky, které by mohly překážet lepšímu využití lidských zdrojů, stabilizaci, kvalitnějšímu fungování organizace a lepším vztahům na pracovišti. Cíle bylo dosaženo zkoumáním provádění jednotlivých personálních činností rozhovory a studiem poskytnutých dokumentů. Smyslem bylo dokázat důležitost a nepostradatelnost jednotlivých personálních činností vzhledem k přechodu od jednoduché personální administrativy k modernímu řízení lidských zdrojů. Analýzou personálních činností v této firmě jsem chtěla upozornit na nedostatky v personální práci, nové možnosti organizace práce pro zefektivnění fungování celé firmy, důležitost provázání personální strategie s firemní a provázání personálních procesů s personální strategií.

Společnost CANIS SAFETY a.s. lze charakterizovat jako dynamicky rozvíjející se podnik, jehož jednotlivé personální procesy jsou stále ve vývoji. Personální oddělení bylo vytvořeno až v průběhu fungování firmy, kdy došlo k značnému nárůstu zaměstnanců. Funkce personálního manažera momentálně neexistuje. Jednotlivé personální činnosti jsou vykonávány v různém rozsahu a nevycházejí z jasně stanovené personální strategie. Některé procesy, jako je analýza pracovních míst, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, odměňování, péče o zaměstnance a vzdělávání jsou vykonávány relativně dobře a odpovídají požadavkům na personální činnosti středně velké firmy. Na druhé straně jsou zde procesy, které pokulhávají ve svých činnostech a jde hlavně o stanovení personální strategie, provádění personálního plánování, adaptace, řízení pracovního výkonu a hodnocení, rozmísťování a propouštění, pracovní vztahy, personální informační systém. Zanedbávání těchto činností vede ke špatnému využívání lidských zdrojů, častějším odchodům zaměstnanců, nekvalitnímu fungování organizace a špatným vztahům na pracovišti.

Výsledky této práce mohou poskytnout firmě přehled o slabých a silných stránkách jejich personálních činností, ale také mohou poskytnout důležité informace a rady k jejímu správnému vývoji. Zároveň mohou poskytnou majitelům i vedoucím pochopení nutnosti přechodu od personální práce k řízení lidských zdrojů.

## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BAKOŠ, E.; BINEK, J.; PÓČ, D. *Lidské zdroje*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006, 150 s. ISBN 80-7380-013-6.
- [3] BEDRNOVÁ, I.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. Přel. I. Michňová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 112, ISBN : 978-80-247-2158-3
- [6] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002. 490 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [7] HARTZ, P., *Job revolution - Nové trendy ve světě práce*. Přel. J. Senohrábek, J. Pondělíček. 1. vyd. Praha: Management press, 2003. 176 s. ISBN 80-7261-067.
- [8] HENDL, J., *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portal, 2009. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- [9] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [10] HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- [11] HŘEBÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů*. Recenzoval L. Kostroň. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 154 s. ISBN 978-80-210-4537-8.
- [12] KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [13] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [14] MATĚJKA, M.; VIDLÁŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 193 s. ISBN 80-247-0215-0.
- [15] PAVLÁK, M. *Lidské zdroje a fondy EU. Evropský sociální fond jako nástroj spolufinancování projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006, 128 s. ISBN 80-7357-139-0.

- [16] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [17] VOHRALÍKOVÁ, J.; HEINOVÁ H.; BEROUŠEK, P.; MATINEK, D.; JÍLEK, Z. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání*. 1. vyd. Praha: ČMKOS ve vydavatelství EDUCA Service, 2008, 144 s. ISBN 978-80-90391-78-9. Dostupné z www: <<http://www.cmkos.cz/data/articles/download/1272.pdf>>.

## Anglické publikace

- [18] PRICE, A. *Human Resource Management in a Business Context*. 1. vyd. London: International Thomson Business Press, 1997. 430 s. ISBN 1-86152-182-0.

## Časopisy

- [19] DE VITA, E. Wellbeing na pořadu dne. *Moderní řízení: Časopis vydavatelství Economia*, 2008, č. 12, s. 54.
- [20] HALL, A. Pět klíčových faktorů při najímání zaměstnanců. *Moderní řízení: Časopis vydavatelství Economia*, 2009, č. 11, s. 47.
- [21] FRANEK, P. Jak přijmout pracovníka a nespálit se. *Moderní řízení: Časopis vydavatelství Economia*, 2008, č. 7, s. 60.
- [22] HOLÁ, J. Řízení výkonu. *Moderní řízení: Časopis vydavatelství Economia*, 2009, č. 5, s. 17.
- [23] NÁHLOVSKÝ, Pavel. Kdo vlastně rozhoduje. *Moderní řízení: Časopis vydavatelství Economia*, 2008, č. 1, s. 52.
- [24] HIRSCH, W. HR musí objevit své zákazníky. *Moderní řízení: Časopis vydavatelství Economia*, 2009, č. 2, s. 38.
- [25] URBAN, J. Špatné řízení je drahé. *Moderní řízení: Časopis vydavatelství Economia*, 2009, č. 11, s. 34.
- [26] MOSER, R., THOM, N. Vyhrajte válku o talenty. *Moderní řízení: Časopis vydavatelství Economia*, 2009, č. 4, s. 18-19.
- [27] RODGERS, K. Využíváte HR intranet?. *Moderní řízení: Časopis vydavatelství Economia*, 2009, č. 11, s. 46.
- [28] SOMAYA, D.; WILLIAMSON, I. Nový pohled na „boj o talenty“. *Moderní řízení: Časopis vydavatelství Economia*, 2009, č. 4, s. 12-17.
- [29] VÝZKUM TNS – AISA pro Sodexo Pass ČR, Balíček benefitů. *Moderní řízení: Časopis vydavatelství Economia*, 2008, č. 10, s. 70.

- [30] VÝZKUM Workplace Survey, Stres na pracovišti. Moderní řízení: Časopis vydavatelství Economia, 2009, č. 11, s. 19.

## Internetové zdroje

- [31] DANĚK, M. Fluktuace zaměstnanců. [online]. [cit.20.4.2010]. Dostupné z www. <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=48793>>.
- [32] Nálepkové hodnocení firmy. [online]. [cit.15.3.2010]. Dostupné z www. <<http://spravnykrok.cz/prace/spolecnosti/hodnoceni/6885-canis-safety.html>>.
- [33] ODEHNALOVA, P. Získávání zaměstnanců. *Inovace* [online]. 3.6.2007. [cit. 15.3.2010]. Dostupné z www: <<http://www.inovace.cz/for-business/manazerske-dovednosti/clanek/ziskavani-zamestnacu/>>.
- [34] PALAN, Z. Analýza pracovních míst. *Top region – inspirace pro řízení rozvoje lidí v krajích* [online]. 25.11.2004. [cit. 15.3.2010]. Dostupné z www: <<http://topregion.cz/index.jsp?articleId=1884>>.
- [35] Plánování a řízení kariéry. *KS - program. Personální a mzdové informační systémy.* [online]. [cit. 15.3.2010]. Dostupné z www: <<http://www.ksprogram.cz/produkty/ksmzdyprofi/Planovanikariery>>.
- [36] Pracovně právní předpisy. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 14.12.2007. [cit. 17.3.2010]. Dostupné z www: <<http://www.mpsv.cz/cs/3460>>.
- [37] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. *Business.center* [online]. [cit. 15.3.2010]. Dostupné z www: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/-zakonik-prace>>.

## Seznam zkratek

ČSN EN ISO	norma, kterou jsou specifikovány požadavky na systém managementu jakosti pro prokazování schopnosti firmy poskytovat výrobky splňující požadavky zákazníků a příslušné požadavky předpisů.
HR	Útvar lidských zdrojů
HRM	human resource management
MBA	prestižní manažerská akademická hodnota Master of Business Administration „magistr administrativy podnikání“
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
SICK DAY	placené volno z důvodu nemoci
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
viz	lze vidět
%	procenta

## Prohlášení o využití výsledku diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy ( až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

Jarmila Szoldrowská

Adresa trvalého pobytu studenta:

Ul. J.Kavky č. 3113

738 01 Frýdek Místek

## Seznam tabulek a grafů

TABULKA č. 2.2.	Popis pracovního místa a popis požadavků
OBRÁZEK č. 3.1.	Vývoj počtu zaměstnanců na jednotlivých pobočkách v hlavním pracovním poměru vždy k 1.1. 2007-2010
GRAF č. 3.1.	Složení zaměstnanců podle jednotlivých kategorií
TABULKA č. 4.6.	Výpočet inflace a stability v letech 2007 - 2010
TABULKA č. 4.10	Silné a slabé stránky personálních činností

## Seznam příloh

Příloha č. 1	Legislativa v oblasti personalistiky
Příloha č. 2	Vzor formuláře pro plán výkonu a rozvoje
Příloha č. 3	Versatilní přístup k hodnotícím rozhovorům
Příloha č. 4	Popis vzdělávání ve firmě
Příloha č. 5	Seznam otázek pro rozhovor
Příloha č. 6	Nabídka pracovních míst
Příloha č. 7	Organizační struktura firmy
Příloha č. 8	Certifikát ISO 9001 : 2008



## Příloha č. 1. Legislativa v oblasti personalistiky

- **Zákon č. 174/1968 Sb.**, o státním odborném dozoru nad bezpečností práce
- **Zákon č. 2/1991 Sb.**, o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů. Upravuje kolektivní vyjednávání mezi příslušnými odborovými organizacemi a zaměstnavateli za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy
- **Nařízení vlády č. 333/1993 Sb.**, o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci, ve znění pozdějších předpisů
- **Zákon č. 118/2000 Sb.**, o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- **Nařízení vlády č. 494/2001 Sb.**, kterým se stanoví způsob evidence, hlášení a zasílání záznamu o úrazu, vzor záznamu o úrazu a okruh orgánů a institucí, kterým se ohlašuje pracovní úraz a zasílá záznam o úrazu
- **Nařízení vlády č. 495/2001 Sb.**, kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků
- **Vyhláška č. 288/2003 Sb.**, kterou se stanoví práce a pracoviště, které jsou zakázány těhotným ženám, kojícím ženám, matkám do konce devátého měsíce po porodu a mladistvým, a podmínky, za nichž mohou mladiství výjimečně tyto práce konat z důvodu přípravy na budoucí povolání.
- **Zákon č. 435/2004 Sb.**, o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
- **Zákon č. 251/2005 Sb.**, o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon upravuje zřízení a postavení orgánů inspekce práce jako kontrolních orgánů na úseku ochrany pracovních vztahů a pracovních podmínek, působnost a příslušnost orgánů inspekce práce, práva a povinnosti při kontrole a sankce za porušení stanovených povinností.
- **Zákon č. 187/2006 Sb.**, o nemocenském pojištění. Tento zákon nabyl účinnosti 1.1.2009. Upravuje nemocenské pojištění pro případ dočasné pracovní neschopnosti, nařízené karantény, těhotenství, mateřství a ošetřování člena domácnosti nebo péče o něj a organizaci a provádění pojištění.

- **Nařízení vlády č. 249/2007 Sb.**, kterým se mění nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí
- **Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění zákona č. 585/2006 Sb.**, který upravuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.
- **Zákon č. 309/2006 Sb.**, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy
- **Nařízení vlády č. 590/2006 Sb.**, kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci, při kterých zaměstnanci přísluší od zaměstnavatele pracovní volno, nebo pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu.
- **Nařízení vlády č. 557/2006 Sb.**, o úpravě náhrady za ztrátu na výdělku po skončení pracovní neschopnosti vzniklé pracovním úrazem nebo nemocí z povolání, o úpravě náhrady za ztrátu na výdělku po skončení pracovní neschopnosti nebo při invaliditě a o úpravě náhrady nákladů na výživu pozůstalých (úprava náhrady)

**Zdroj:** Pracovněprávní předpisy. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [on-line]. 14.12.2007, [citováno 17.3.2010]. Dostupné z [www: <http://www.mpsv.cz/cs/3460>](http://www.mpsv.cz/cs/3460).

## Příloha č. 2. Vzor formuláře pro plán výkonu a rozvoje

<b>Jméno</b>	Potřebné nacionále				
<b>Pozice</b>		<b>Čas výkonu v této pozici</b>			
<b>Oddělení</b>		<b>Hodnocené období</b>			
<b>Země</b>		<b>Manažer</b>			
<b>Rozvojové cíle</b> Cíle, které vycházejí z byznys strategie firmy a jejichž dosažení povede k požadovaným byznys výsledkům. Priorita cílů je vyjádřena pořadím 1,2,...	<b>Kritéria dosažení (objektivní měřítka)</b> Kvalitativní nebo kvantitativní kritéria, podle nichž lze změřit, do jaké míry bylo uvedených cílů dosaženo.	<b>Výsledky</b> Výsledky, které byly během měřeného výkonnostního období dosaženy, hodnoceny a ohodnoceny.			
<b>Úkoly podle priorit</b>	<b>Kritéria</b>	<b>Hodnocení</b>			
<b>Další významné úspěchy – dosažené výkony, výsledky a vzdělání, zvýšení hodnoty pracovníka pro celkový výkon firmy</b> (tato část hodnocení se zabývá kladnými výsledky, které nebyly součástí plánu rozvoje výkonu a nebyly tedy zahrnuty v cílech).					
<b>Hodnocení schopností v rámci způsobilosti pro výkon práce</b> Stanovení kritických schopností a způsobilostí, které jsou významné pro dosahování výkonnostních cílů. Vytvoření seznamu..					
<b>Konkrétní plán rozvoje</b> Uveďte 2 - 3 položky – potřeby rozvoje a aktivity, které povedou ke zlepšení a zvýšení produktivity, dovednosti a profesionálního růstu.					
<b>Potřeby rozvoje</b>	<b>Rozvojové aktivity</b>	<b>Žádoucí výsledky</b>	<b>Nutná podpora a předpoklady</b>	<b>Potřebný čas - termín</b>	<b>Výsledky</b>
Uveďte, jaké mezery nebo možnosti růstu jsou v kompetencích (způsobilosti k požadovanému výkonu) zaměstnance a jeho výkonu	Uveďte, jaké pracovní zkušenosti a výsledky potvrzují potřeby rozvoje z hlediska manažera. Jaký pracovní trénink, školení, rozvoj dovedností povedou ke zlepšení a rozvoji.	Uveďte, jaké výsledky (objektivně měřitelné) potvrdí žádoucí zlepšení a rozvoj. Popište a uveďte případně příklad konkrétního zlepšení a rozvoje u jednotlivých položek.	Uveďte, jaké jsou podmínky pro úspěšné dosažení výsledků a kdo je musí vytvořit.	Uveďte, do kdy by měly být aktivity ukončeny a plán naplněn.	Proveďte závěrečné hodnocení – naplnilo se očekávání, vedly aktivity rozvoje k žádoucím výsledkům? Ano/ne.
<b>Shrnutí manažera &amp; komentář k celkovému výkonu od ostatních účastníků hodnocení</b>					
<b>Stupně hodnocení</b> Vynikající, výjimečný výkon Překonání požadavků Dosažení požadavků Nutno zlepšit Neakceptovatelné	<b>Význam hodnocení</b> Trvalé překračování vysokých požadavků Trvalé plnění požadavků Dosažení základních požadovaných výsledků Nesplnění požadavků, nedosažení výsledků Selhání, nedosažení minimální úrovně požadavků a výsledků				<b>Označení hodnocení</b> A B C D E
<b>Komentáře pracovníka k hodnocení</b>					
<b>Podpis nadřízeného manažera:</b>			<b>datum:</b>		
<b>Podpis manažera nadřízeného manažera:</b>			<b>datum:</b>		
<b>Podpis nezávislého spoluhodnotitele:</b>			<b>datum:</b>		
<b>Podpis hodnoceného pracovníka (souhlas s uvedeným):</b>			<b>datum:</b>		

Zdroj: HOLÁ, J. Řízení výkonu. *Moderní řízení*, 2009, č. 5, str. 17.

### Příloha č. 3. Versatilní přístup k hodnotícím rozhovorům

Problém	Jak vést rozhovor	Vhodná opatření
<b>Introverze, plachost, neprůbojnost</b>	Rozmluvit, dávat hodně prostoru, trpělivě, hodně chválit	Postupně zatěžovat prezentací, kurz asertivity, prezentace atd. podporovat na poradách
<b>Detailismus, puntičkářství</b>	Nenechat zabíhat do detailů, striktně vést linii rozhovoru	Stanovit priority a důsledně dohlížet na jejich dodržování, průběžně kontrolovat plnění úkolů, kurz řízení času
<b>Lehkomyslnost, nedbalost, nezodpovědnost, arogance, nadměrná sebedůvěra</b>	Rázně, zdůrazňovat důsledky neplnění úkolů nekompromisně, ale klidně, nereagovat na invektivy	Důrazná kontrola, postihy, ohrožení pohody méně atraktivní prací, postihnout arogantní výstupy, dosadit do kolektivu silnou osobnost, dát samostatnou práci
<b>Přetíženost a nedelegování</b>	Vstřícně, pochválit, ale nekompromisně trvat na nápravě	Pomoci s organizací práce, stanovit úkoly k delegování konkrétním osobám, požadovat určení zástupce.
<b>Intrikování</b>	Rázně odmítnout, nereagovat na jejich nabídky na nepřipustit diskusi o spolupracovnících	Přistihnout při činu (např. podávání zkreslených informací), otevřeně vytknout a určit postih pro případ opakování
<b>Přílišná specializace, špatná komunikace s ostatními</b>	Vstřícně, vysvětlovat příčiny možného nepochopení	Zařadit do průřezových týmů, pověřit více oborovými úkoly, kurz týmové práce, naslouchání

**Zdroj:** BĚLOHLÁVEK, F. Proč nefunguje hodnocení pracovníků. *Moderní řízení*, 2009, č. 5, s. 15.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Příloha č. 4 Popis vzdělávání ve firmě

### 1. Top management, ředitelé poboček (7 lidí top managementu a 8 ředitelů poboček)

- **Koučování** – převzetí zodpovědnosti za svěřené úkoly a samostatnost, jak odstranit vnitřní bariéry (předpoklady, zvyky, negativní zkušenosti, obavy..), jak klást účinné otázky, které zvyšují soustředění, nutí přemýšlet, umožňují poskytovat zpětnou vazbu atd.
- **Time management** – umění stanovit si priority a přiřadit důležitost jednotlivým úkolům, analýza vlastního času, jak poznat naléhavé a důležité atd.
- **Workshop – strategie firmy** – implementace, vize, mise, naplňování strategie a cílů, plánování a vyhodnocování atd.
- **Vedení lidí, rovné příležitosti** – analýza vlastního stylu vedení lidí, pracovní typologie podřízených, schopnost rozhodovat atd.
- **Motivace zaměstnanců** – motivační nástroje, jak chválit a kritizovat, vyhoření.
- **Zvyšování výkonnosti firmy** – ujasnění kompetencí, odpovědnost a kontrola, koučování jako nástroj pro zvyšování výkonnosti, environmentální politika ČR atd.
- **Komunikace v obtížných situacích** – jak předcházet základním komunikačním chybám, technika omluvy, přijímání kritiky atd.
- **Jak získat a udržet zákazníka** – motivace nových i stávajících obchodníků k odstranění strachu z neúspěchu. Správné prodejní zásady při prodeji společnostem i fyzickým osobám, příprava obchodníků na konkrétní situace, které mohou nastat.
- **Personalistika v praxi** – pracovně právní vztahy, povinnosti personalistů při vedení personální agendy, lhůty v personální praxi atd.
- **Hodnotící pohovory** – proč hodnotit, jaký to má užitek, typy hodnocení, využití sebehodnocení, motivace zaměstnanců atd.
- **Vedení přijímacího pohovoru** – struktura přijímacího pohovoru, jaké otázky klást a jaké ne, ukončování přijímacího pohovoru atd.

### 2. Obchodní zástupci (34 zaměstnanců z řad obchodních zástupců)

- **Komunikační dovednosti** – základní komunikační dovednosti, zásady efektivní komunikace se zákazníky, zdolávání nápitek atd.

- **Prezentační dovednosti** – cíl prezentace a výběr témat, obsah, struktura, scénář prezentace, jak účinně zdolat trému.
- **Obchodní dovednosti** – osobnost jednajícího, typologie, fáze obchodního jednání, jak prezentovat produkt nebo službu a přitom prodávat užitek atd.

### **3. Vedoucí skupin ( 14 zaměstnanců z řad vedoucích skupin)**

- **Motivace zaměstnanců** – teorie motivace, motivační typy a motivační dovednosti atd.
- **Vedení lidí** – analýza vlastního stylu vedení lidí, pracovní typologie podřízených, schopnost rozhodovat atd.
- **Komunikace v obtížných situacích** – jak předcházet základním komunikačním chybám, technika omluvy, přijímání kritiky atd.
- **Týmová spolupráce** - nástroje týmové spolupráce, týmová diskuse a její řízení, týmová rozhodnutí atd.

### **4. Nákupčí ( 7 zaměstnanců z řad vedoucích)**

- **Time management** – umění stanovit si priority a přiřadit důležitost jednotlivým úkolům, analýza vlastního času, jak poznat důležité a naléhavé atd.
- **Jak přesvědčivě prezentovat** – jak se připravit na prezentaci, význam interakce při prezentaci, jak pohotově odpovídat na otázky atd.
- **Profesionální nákupčí** – analýza potřeb firmy, role nákupčího ve firmě, moderní trendy v oblasti nákupu atd.

### **5. Asistentky ( 16 zaměstnanců z řad asistentek)**

- **Efektivní telefonická komunikace** – příprava na hovor, vytvoření profesionálního dojmu, zásady správného telefonování, nejčastější chyby v telefonování atd.
- **Asertivní jednání** – čtyři typy chování, asertivní kritika, asertivní verbální i neverbální komunikace atd.
- **Profesionální asistentka** – manažerské minimum, naslouchání a empatie, interní a interpersonální komunikace atd.
- **Excel I** – speciální techniky formátování buněk, posloupnosti a seznamy, ochrana dat.

### **6. Zaměstnanci logistiky a rozvozu ( 14 zaměstnanců logistiky a rozvozu)**

- **Stres jeho odstraňování a prevence** – jak nás ovlivňují emoce, vnější a vnitřní příčiny stresu, náchylnost na stresové reakce atd.
- **Time management** – umění stanovit si priority a přiřadit důležitost jednotlivým úkolům., analýza vlastního času, jak poznat důležité a naléhavé atd.
- **Logistika v praxi** – jak efektivně rozmístit zdroje v čase, organizace, plánování, řízení a výkon toků, logistika jako klíčová součást strategie celého podniku atd.

*Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů.*

## **Příloha č. 5 Seznam otázek pro rozhovor**

### **1. Jak je formulována firemní a personální strategie?**

( Co je cílem firmy? Jaké jsou firemní plány do budoucna? Kde jsou tyto cíle a plány vytyčeny? Kdo je stanovil? Čeho se týká personální strategie? Z čeho vychází? Jak se podílejí lidé na naplňování cílů firmy? Co se od nich očekává? Které zdroje jsou pro firmu nejdůležitější? Jaká je hlavní náplň personální práce? Jaká je vaše podniková kultura? Kdo se na personální práci podílí? Jaký upřednostňujete styl řízení lidí? Existuje funkce personálního manažera?)

### **2. Mají jednotliví pracovníci povědomí o firemní a personální strategii?**

(Jsou se strategií seznamování jednotliví zaměstnanci? Jakým způsobem jsou seznamování? O jakých cílech a plánech firmy víte? Co se od vás očekává při plnění cílů? Co pro vás vyplývá z těchto plánů? Máte z toho nějaké výhody? Co by se mělo zlepšit?)

### **3. Existují ve firmě popisy pracovních míst ?**

(Co obsahují popisy pracovních míst? Jsou aktualizovány a kým?)

### **4. Jak vznikají nová pracovní místa?**

(Podle čeho poznáte, že je třeba vytvořit nové místo? Co bývá důvodem ke vzniku nového pracovního místa? Jak se projevuje přetíženost? Podle čeho jsou zadávány požadavky nového pracovního místa?)

### **5. Jak probíhá ve firmě personální plánování?**

(Máte dostatek zaměstnanců? Kdo zodpovídá za dostatek zaměstnanců? Co teda signalizuje nedostatek či nadbytek lidí? Z jakých zdrojů pokrýváte volná pracovní místa? – Odkud je získáváte? Jak je získáváte? Využíváte služeb personálních agentur?)

### **6. Na základě čeho probíhá ve firmě získávání, výběr, přijímání nových zaměstnanců ?**

(Kdo dává pokyn k vytvoření nabídky pracovního místa? Jakým způsobem lidi získáváte? Kde zveřejňujete nabídky? Spolupracujete s Úřadem práce... s personální agenturou?).

### **7. Jak probíhá získávání a výběr zaměstnanců po vytvoření nabídky pracovního místa?**

(Jak se uchazeči hlásí? Kdo se účastní výběrového řízení za firmu? Co vás nejvíc zajímá u pohovoru? Na co se zaměřujete? Zaznamenáváte si všechny informace o všech lidech? Využíváte nějak informací o lidech při dalších výběrových řízeních? V kolika kolech probíhá výběrové řízení? Jak se stavíte k nevhodným uchazečům?)

### **8. Jak probíhá přijímání a adaptace zaměstnanců?**

(Co se děje se zaměstnancem první den v práci? Jak probíhá zaučení pracovníka a seznámení s předpisy? Jak dlouho probíhá zaučování? Kdo ho seznamuje s prostředím

a spolupracovníky? Jsou velké úbytky zaměstnanců ve zkušební době? Jak se o vás starali ve zkušební době?).

**9. Kdo hodnotí výkon zaměstnanců ?**

(Co hodnotí nadřízený? Jak se zaznamenává hodnocení? Jak se na něm podílí personální útvar? Jak často probíhá hodnocení? Jak probíhá hodnocení zaměstnanců pro výši odměny? Co obsahuje toto hodnocení? Je to u šiček stejné? Jak to probíhá? Jak se může zaměstnanec vyjádřit k hodnocení? Jak jste spokojeni s hodnocením? Máte možnost se vyjádřit? )

**10. Podle jakých kritérií dochází ve firmě k rozmíst'ování pracovníků**

(Která místa jsou obsazována stávajícími zaměstnanci? Proč jsou tyto místa takto obsazována? Která jsou obsazována z vnějšku? Jak se řeší kariérový postup? Čím je tento postup určen?).

**11. Jaké jsou příčiny ukončování pracovního poměru ?**

(Jak jsou vedena a sledována ukončování pracovního poměru? Jaké jsou příčiny ukončení pracovního poměru? Jaká je výše fluktuace? Víte kam zaměstnanci odcházejí? Co děláte pro to aby zaměstnanci neodcházeli?)

**12. Jaké formy peněžního a nepeněžního odměňování firma používá ?**

(Jak jste spokojeni s odměňováním?).

**13. Jak firma přistupuje ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců?**

(Kolik lidí bude takto vzděláváno? Jak se přistupovalo k jejich výběru? Kdo bude takto školen? Jak dlouho to bude trvat? Kdo bude vzdělávat zaměstnance? Kde a jakým způsobem bude probíhat vzdělávání?).

**14. Jaké jsou vztahy mezi lidmi ve firmě ?**

(Existují ve firmě odbory? Jaké vztahy jsou utvářeny? Čím jsou tyto vztahy upravovány? Jak vypadá pracovní prostředí? Jaká je dobrovolná péče o zaměstnance? Jaké jsou výhody pro zaměstnance? Jak jste celkově spokojeni ve firmě? ).

**15. Je ve firmě využíván personální informační systém a kým ?**

(Jak je vedena personální evidence, jak se zpracovávají mzdy?)



## **Příloha č. 6 Nabídka pracovních míst**

Pro naši pobočku se sídlem v Praze 9 vypisujeme výběrové řízení na pozici

### **OBCHODNÍ ZÁSTUPCE pro PRAHU**

#### **Náplň práce:**

- aktivní vyhledávání zákazníků, navazování spolupráce v oblasti dodávek ochranných pracovních pomůcek (práce „v terénu“, obchodní schůzky u zákazníka)
- poradenství zákazníkům (mapování jejich potřeb – pracovní prostředí, provozy - doporučit vhodné ochranné pomůcky)
- vytváření cenových nabídek, zadávání informací do systému, reportování aj.

#### **Požadujeme:**

- OBCHODNÍ PRAXI minimálně 2 roky, zkušenosti s přímým prodejem, vedením obchodních jednání, samostatným řízením obchodních aktivit
- SŠ vzdělání, řidičský průkaz sk. B, uživatelskou znalost PC
- znalost AJ výhodou
- hledáme člověka aktivního, samostatného, komunikativního.

#### **Nabízíme:**

- zázemí stabilní společnosti s dlouholetou tradicí
- motivující finanční ohodnocení (fixní plat, prémie)
- spektrum zaměstnaneckých výhod, stravenky, vzdělávání aj.
- pracovní podmínky – mobil, notebook, služební vůz
- pracoviště Praha 9, region střední Čechy

#### **Kontakt:**

- své životopisy zasílejte na e-mail [lucie.domesova@canis.cz](mailto:lucie.domesova@canis.cz), paní Domesová (+420 777 796 042). Na reakce uchazečů, kteří nesplňují výše uvedené požadavky (především obchodní praxi) nebudeme reagovat. Pozice není vhodná pro absolventy. Děkujeme za pochopení.

Pro svou pobočku v Ostravě hledáme vhodného kandidáta/ku na pozici

### **ŘEDITEL/KA POBOČKY v OSTRAVĚ**

#### **Náplň práce:**

- obchodní a provozní vedení pobočky
- zodpovědnost za obchodní činnost, taktické vedení a řízení obchodníků
- zodpovědnost za chod pobočky (maloobchodní prodejna, rozvoz, sklad, fakturace ...)

#### **Požadujeme:**

- praxi v obchodní oblasti
- praxi ve vedení kolektivu lidí
- znalost chodu prodejny pobočky
- SŠ vzdělání, řidičský průkaz sk B, uživatelská znalost PC
- předpoklady pro manažerskou práci - samostatnost, rozhodnost, flexibilita, loajalita
- příjemné vystupování, komunikativnost, cílevědomost a nasazení

#### **Nabízíme:**

- zázemí stabilní společnosti s dlouholetou tradicí na trhu v ČR
- zaměstnanecké výhody, auto, mobil, notebook, stravenky, SICK DAYS, vzdělávání aj

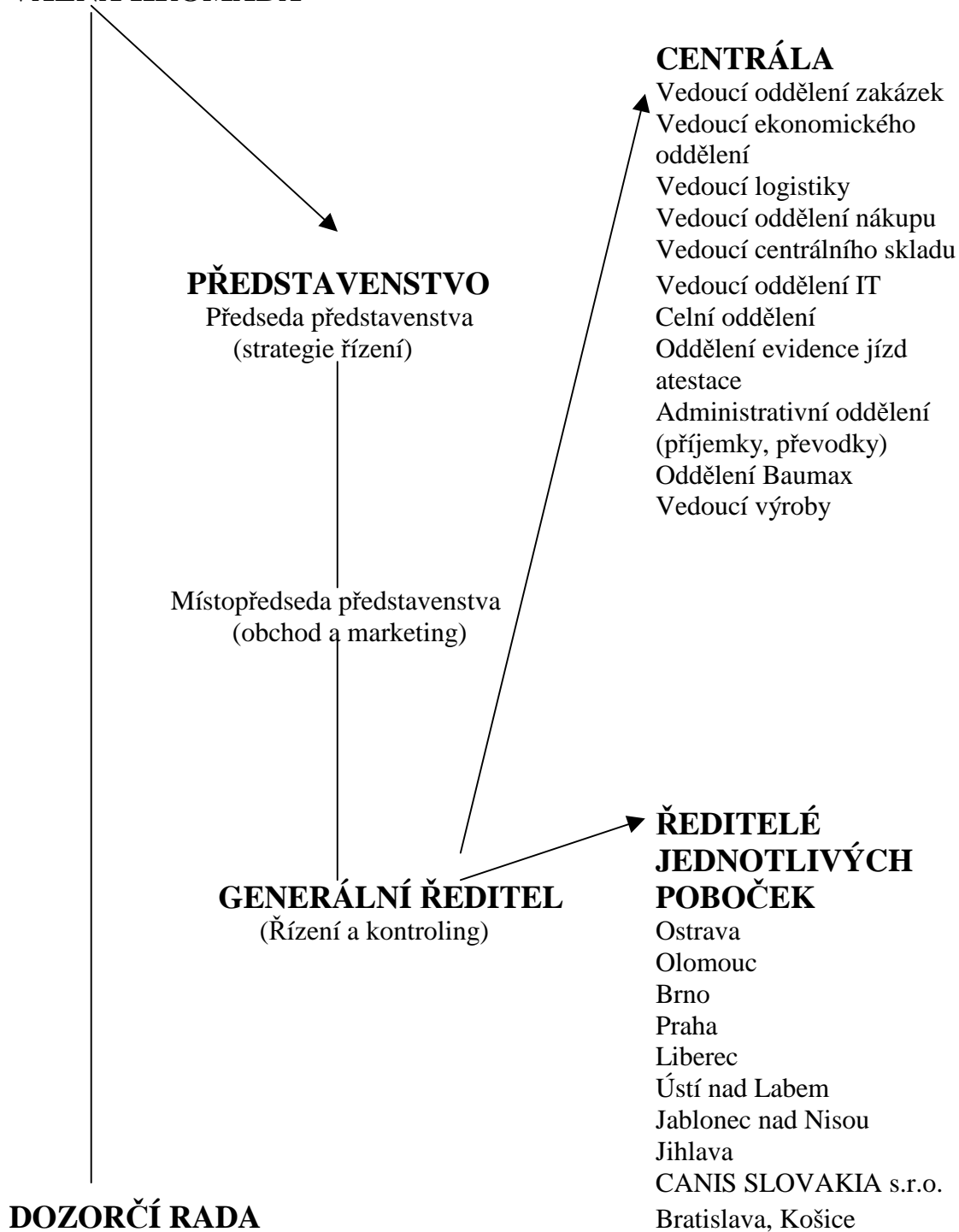
#### **Kontakt:**

Průvodní dopis se svým životopisem zasílejte na e-mail [personalistika@canis.cz](mailto:personalistika@canis.cz), paní Marková (725747034).

Zdroj: <http://canis.jobs.cz/>

## Příloha č. 7 Organizační struktura společnosti

### VALNÁ HROMADA



Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů (výroční zpráva)

## **Příloha č. 8 Certifikát ISO 9001 : 2008**